Horia D. Pitariu, Andrea D. Budean CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Horia D. Pitariu Andrea D. Budean

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

modele și metode de intervenție



Editura ASCR

Horia D. Pitariu, Andrea D. Budean

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

MODELE ȘI METODE DE INTERVENȚIE

Horia D. Pitariu, Andrea D. Budean

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ. MODELE ȘI METODE DE INTERVENȚIE

Procesare computerizată: Daniel Paul
Coperta: Salvador Pintea

Editura ASCR (Asociația de Științe Cognitive din România)
Str. Gh. Bilașcu nr. 37, 400015 Cluj-Napoca
Tel./Fax: (+40)-264-595576
Email: ascr@psychology.ro

ISBN 978-973-7973-43-6

Horia D. Pitariu, Andrea D. Budean

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

MODELE ȘI METODE DE INTERVENȚIE

Editura ASCR
Cluj-Napoca
2007

CUPRINS

PREFAȚĂ

Cultura organizațională a devenit în prezent o problemă care a atras atenția cercetătorilor, aceasta mai ales în contextul în care asistăm la o internaționalizare fără precedent a organizațiilor. Ea este prin excelență o forță invizibilă dar a cărei efecte le regăsim sub forma acelei energii sociale care mobilizează și împinge oamenii să acționeze. Cultura este pentru organizație ceea ce personalitatea este pentru un individ – un mecanism mascat care generează un sens, direcție și mobilizare. Regulamentele interne, manualele cu instrucțiuni de lucru ale angajaților, procedurile de asigurarea calității, s-au dovedit adesea a fi insuficiente pentru ca angajații să poată lucra împreună. Dintr-un punct de vedere operațional, cultura este definită ca o filosofie împărtășită de toți membri unei colectivități, o ideologie comună, valori, convingeri, asumpții și norme. Toate acestea le putem găsi adesea notificate în documentele organizației sau în mesajele discutate de membri acesteia, dar, un lucru este clar, cum că o cultură organizațională este formată în interiorul organizației, prin participarea în comun la obiectivele ei și prin constituirea fiecărui angajat ca parte a acesteia

Cultura acoperă prăpastia dintre ceea ce este decretat formal de către organizație și ceea ce, de fapt, are loc la nivelul ei. Cultura, în acest context, este aceea care determină cât de formal sunt interpretate dispozițiile manageriale și de ce nu se respectă dispozițiile scrise. Se afirmă adesea că garanția distrugerii unei organizații este ca toți membrii acesteia să urmeze într-o manieră oarbă fiecare regulă/instrucțiune transmisă printr-o scrisoare. Calea cea mai bună de a avea o companie de succes este să ai o cultură care să utilizeze pe toți membrii săi să adopte la locul de muncă, printr-un acord tacit, cele mai eficiente soluții, atitudini și comportamente.

Spiritul globalizării care marchează culturile naționale din zilele noastre ne confruntă intens cu dimensiunile internaționale pe care îl adoptă organizațiile. Aceasta este o problemă delicată care trebuie tratată ca atare. Managerii companiilor multinaționale se confruntă cu situații noi, ei nu-și mai pot permite să-și asume teza că într-o multinațională există numai o singură cale optimă de a conduce. Impactul intercultural specific companiilor multinaționale nu este însă nici nepredictibil și nici întâmplător. Patternele predictibile spre descifrarea cărora se concentrează activitatea specialiștilor în studiul comportamentelor umane au condus spre dezvoltarea unor practici și concepte noi referitor la specificitatea dimensiunilor internaționale ale comportamentului organizațional – descrierea căilor în care culturile diferă una de alta și cum aceasta variație sistematică poate

afecta o organizație. Cum membrii organizației pot recunoaște, operaționaliza și utiliza eficient varietatea culturală din mediul lor de muncă.

Lucrarea prezentă este destinată specialiștilor antrenați în problematica largă a schimbării organizaționale, psihologilor și celor interesați de investigarea comportamentului organizațional, personalului firmelor de consultanță, tuturor celor implicați în implementarea unui management organizațional modern. Lucrarea este structurată în șase capitole.

Capitolul 1 prezintă într-o manieră condensată un cadru general al conținutului culturii organizaționale. Accentul este pus pe definirea noțiunii de cultură organizațională, componentele acesteia și alte câteva aspecte explicative care stau la baza înțelegerii noțiunilor transmise.

Capitolul 2 discută problema diferențelor culturale și maniera în care acestea se reflectă la nivelul organizațiilor. Un spațiu mai mare este alocat modelului lui Hofstede și al altora care au fost derivate din acesta. Un pragraf separat este destinat discutării paralelei dintre climatul organizațional și cultura organizațională. Este oferită și discutată metodologia aferentă diagnozei climatului și culturii organizaționale.

În Capitolul 3 este detaliată problema complexă a diagnozei organizaționale. Sunt prezentate metodele calitative și cantitative de investigare, alături de prezentarea unor modele de diagnoză prezente în literatura de specialitate.

Capitolul 4 prezintă unele aspecte ale schimbării și dezvoltării organizaționale. Sunt oferite o serie de exemple și mijloace de intervenție.

Inovația organizațională a făcut obiectul Capitolului 5. Concept vehiculat cu o frecvență mare în ultimul timp, inovația organizațională a intrat în arsenalul metodelor de investigare a multor firme de consultanță și a specialiștilor care acționează în acest areal. Studiile de caz și soluțiile metodologice formulate asigură un suficient spațiu investigativ pentru specialiști.

În Capitolul 6 au fost incluse câteva chestionare prin care cei interesați pot să exploreze diferite aspecte specifice diagnosticării culturii organizaționale și a componentelor acesteia menționate în lucrarea de față.

Multe din informațiile pe care s-a bazat proiectarea capitolelor lucrării au avut la bază experiența achiziționată cu ocazia derulării unor contracte de cercetare ale autorilor în companii autohtone. Unele modele și aplicații au fost experimentate și validate în următoarele companii ca:

PepsiCola, UZUC-Ploiești, SC Eforie SA, SC Turism Felix SA, SC Turism Covasna SA, SC Chimcomplex SA, SC Romcarbon SA, Universitatea de Medicină și Farmacie Cluj-Napoca.

Intenția autorilor este să prezinte un ghid practic dar cu o documentare teoretică de actualitate. Firește, aplicațiile pe care le sugerăm vor putea fi valorificate numai în contextul în care organizația va fi receptivă la acest lucru, de maturitatea sistemului managerial depinde reușita acțiunilor pe care le propunem. Mai mult, atragem atenția și asupra faptului că amatorismul, tentativele diletante de abordare a problemelor sociale din organizații sunt sortite eșecului. În acest context recomandăm managerilor preocupați de problematica schimbării organizaționale să facă apel numai la specialiști în domeniul resurselor umane, la psihologi acreditați și nu la un personal neavizat. Desigur, experiența ne-a demonstrat că acolo unde schimbarea organizațională este privită ca o modă și unde se discută despre ea la nivel declarativ de către persoane cu funcții manageriale importante, dar care sunt depășite, rezultatele sunt nule. Un management competitiv este acela unde managerii se implică nemijlocit în procesul schimbării, unde ei doresc întradevăr schimbarea.

AUTORII

Capitolul 1

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

1.1 Culturi şi organizații – un punct de start

Pătrunderea spiritului globalizării sau internaționalizării în management şi în psihologia aplicată în organizații este un fenomen care se dezvoltă rapid, imprimând noi abordări problematicii psihologiei muncii şi organizaționale tradiționale. Succesul managerial este tot mai mult asociat cu traversarea granițelor naționale. Se estimează că mai mult de două treimi din directorii executivi (CEO) – este vorba de personalul de conducere din organizații responsabil de conducerea şi performanțele întregii organizații – privesc competiția externă ca un factor cheie în succesul afacerilor firmei (Nicholson, 1998). De asemenea, două treimi din directorii executivi din lume, se aşteaptă la o creştere a angajărilor şi profiturilor de la firme situate în afara țării de unde aceasta îşi are sediul. La fel, ei consideră că un management eficient al resurselor umane este critic în realizarea unui succes global al firmei (Hambrick, Korn, Frederikson & Ferry, 1989). În prezent, asistăm la o creştere a competiției economice şi a colaborării internaționale în context organizațional. Managerilor le revin din ce în ce mai multe sarcini, ei confruntându-se permanent cu solicitările pieței internaționale. Capacitatea de adaptare, flexibilitatea în abordarea unor strategii manageriale inteligente, sunt calități care nu pot fi străine organizațiilor de azi.

Numeroşi observatori ai fenomenului schimbării la nivel economic consideră globalizarea ca fiind cel mai important factor care va caracteriza noul mileniu. Recentele fuziuni ale companiilor Daimler/Crysler, Renault/Nissan, ATT/British Telecom, cooperarea dintre Volvo Suedia, Volvo Car Olanda şi compania japoneză Mitsubishi (NedCar în Olanda), ilustrează presiunile vizavi de cerințele de resurse complementare şi sporirea preocupărilor de a surmonta dereglările existenete la nivelul piețelor de desfacere. Soluția optimă care se impune cu tot mai multă forță, se consideră că este numai o prezență globală. *The Economist* (1994) subliniază că în următorii 25 de ani lumea se va confrunta cu cea mai profundă schimbare a potențialului economic. Organizațiile trebuie să devină o prezență activă pe toate meridianele, dacă doresc să rămână puternice în arealul lor geografic. Ca structură, firmele internaționalizate prezintă numeroase avantaje datorită posibilităților de delegare a responsabilităților acelor filiale, din aceeaşi țară sau din altele, care sunt evaluate ca fiind cele mai capabile să le pună în valoare în propria lor arie geografică. Managementul organizațional centralizat este considerat, în momentul de față, o frână serioasă în dezvoltarea organizațiilor contemporane.

Desigur, există scenarii pesimiste şi optimiste relativ la mecanismele şi efectele globalizării economice nu numai asupra situaţiei economice în general, dar şi a celei politice. Business-ul internaţional a existat încă din cele mai vechi timpuri, dar, în prezent, el a intrat într-o conjunctură nouă, fără precedent, având în vedere activitatea globală economică – producţia, distribuţia, sporirea asocierilor economice internaţionale, fuzionările multinaţionale precum şi abordările strategice globale. Printre cele mai spectaculoase demersuri pe linia globalizii se poate menţiona integrarea economică a Uniunii Europene realizată în anul 1992 şi introducerea în anul 1999 a monedei unice europene, Euro, care reprezintă o măsură economică orientată pe facilitarea business-ului transfrontalier şi pe avantaje comerciale la nivelul blocului.

Parafrazându-l pe André Malraux, putem afirma că „societăţile economice ale viitorului vor fi internaţionalizate sau vor dispărea".

Internaţionalizarea sau globalizarea, este un fenomen cu puternice aderenţe în toate sectoarele vieţii economice, sociale şi politice. Este şi firesc ca în acest context, companiile să fie preocupate de dezvoltarea unor strategii de management globale. Totuşi, numai în ultimii 20 de ani s-a pus mai serios problema înţelegerii comportamentului organizaţional internaţional şi a managementului global al resurselor umane. Concentrarea pe abordările strategice şi manageriale globale din perspectiva oamenilor şi culturilor ne permite să înţelegem mai bine influenţa culturilor naţionale asupra funcţionării organizaţiilor. Dacă relativ la această orientare despre care nu putem spune că este nouă, ci în curs, se discută mai mult în termeni economici şi financiari, managementul internaţional al resurselor umane interesează din ce în ce mai mult iniţiatorii globalizării. Se estimează că riscul eşecului unui management deficient al resurselor umane conduce o corporaţie multinaţională la pierderi financiare semnificative. Pe parcursul a 20 de ani (1965-1985) managerii americani, aşa-numiţii expatriaţi, au înregistrat eşecuri care s-au ierarhizat de la 20 la 40% (Fisher, Schenfeld & Shaw, 1996). Aceste considerente au determinat intensificarea studiilor interculturale pe tematica managementului resurselor umane dintr-o perspectivă internaţională. Psihologilor care lucrează în domeniul psihologiei muncii, industriale şi organizaţionale (sintagmă adoptată de curând tocmai pentru a sublinia ideea de unificare a studiilor de psihologie dezvoltate în arii geografice diferite), li se deschid noi perspective de studiu şi practică profesională.

Pentru cei antrenaţi în procesul complex al implementării unor firme multinaţionale, şi ne referim aici îndeosebi la domeniul managementului resurselor umane, un aspect major investigat este înţelegerea culturii şi a climatului organizaţional. De ce este aşa de importantă înţelegerea culturii organizaţionale? O explicaţie metaforică ar fi aceea a unui gheţar (organizaţia) despre care ştim că are o suprafaţă invizibilă, acoperită de apă şi care reprezintă cultura organizaţională. Când doi gheţari se apropie unul de celălalt, pericolul coliziunii are în vedere partea de sub apă, aceea invizibilă. Când două sau mai multe organizaţii intenţionează să fuzioneze, sau una singură care doreşte să-şi creeze filiale în alte spaţii geografice, pentru a evita un "accident" organizaţional, trebuie să ia în considerare nu numai aspectele financiare şi economice (aspectele vizibile ale icebergului, ci şi caracteristicile culturale ale organizaţiei, faţa invizibilă a acesteia (Muijen, 1998).

Este un fapt recunoscut că investiţiile într-un alt mediu cultural sau fuzionarea unor companii din medii geografice diferite, dar şi din acelaşi mediu socio-economic, nu înseamnă pentru investitor obţinerea unor beneficii încă de la început. De obicei, imediat după o schimbare pe plan organizaţional se observă o depresiune/scădere a productivităţii muncii, turbulenţe manageriale, pe planul resurselor umane sau la nivelul pieţei de desfacere. Investitorii neavizaţi, în acest context, adesea părăsesc o idee, care, în timp, ar da roade şi astfel vor pierde. Cei care vor adopta o strategie eficientă, bazată pe o diagnoză organizaţională bine orientată, vor avea câştig de cauză. Toate aceste evenimente cu care se confruntă debutul unei activităţi organizaţionale, sunt asociate în mare parte culturii organizaţionale.

Fireşte, cultura organizaţională nu este studiată numai în cazuri de fuzionări de companii, cunoaşterea ei este o parte componentă şi a altor intervenţii specifice investigării organizaţiilor:

Tabelul 1.1 schiţează primii paşi pe care un investitor trebuie să-i parcurgă atunci când intenţionează să se implice într-o acţiune de achiziţionare sau de creare a unei companii într-un alt mediu cultural.

Tabelul 1.1 Secvenţe posibile în investigarea realizării unei investiţii într-un alt mediu cultural

Diagnoza organizaţională:	Care este cultura organizaţională?
Dezvoltarea organizaţională:	Punctul de start: Care aspecte ale culturii organizaţionale trebuie schimbate înainte de a implementa cu succes schimbările strategice preconizate
Fuzionări/Cumpărări/Extinderi/Asocieri:	Există o apropiere/suprapunere între culturile organizaţionale respective?
Managementul resurselor umane:	Angajamentele organizaţiei şi practicile de motivare

1.2 Strategiile manageriale globale şi cultura

Indiferent de specificul naţional sau internaţional al unei companii/organizaţii, orice investitor îşi construieşte în prealabil o strategie care punctează aspectele cheie ale managementului său strategic. Există mai multe tipuri de strategii ale managementului strategic, toate fiind însă concentrate pe

obiectivele majore urmărite, politicile manageriale adoptate şi activităţile programatice ale organizaţiei precum şi maniera în care acestea vor fi determinate şi puse în aplicare.

Până nu demult se considera că performanţele unei companii depind de câteva caracteristici independente, cu conotaţie preponderent tehnică: marketing, productivitate, producţie compatibilă cerinţelor, fără să se ţină prea mult seama de interacţiunea dintre condiţiile interne şi externe în care funcţionează compania respectivă sau de ceea ce reprezintă mediul de afaceri. Obişnuit, cercetările legate de strategii au fost dihotomizate pe strategia de conţinut (căror pieţe i se va adresa compania şi cum va concura cu alte companii similare) şi strategia de proces (examinează procesele şi mecanismele care rezultă din explorarea concurenţei pe câteva pieţe şi modalităţile de implementare a unor structuri concurenţiale). Ultima abordare a devenit mai populară fiind explicitată în: abordarea Harward, sistemele de planificare formală, tipologii de strategie, studii de contigenţă, luarea deciziilor, echipa de conducere de top şi strategia managementului relaţiilor umane, abordarea cognitivă şi abordările emergente şi de creştere (Nicholson, 1998). Totuşi, numai în ultima decadă a luat amploare preocuparea spre înţelegerea comportamentului organizaţional şi dezvoltarea sistemelor de management al resurselor umane în contextul globalizării. Concentrarea pe strategiile manageriale globale din perspectiva resurselor umane şi a culturilor ne va permite o înţelegere mai profundă a influenţelor naţionale şi culturilor etnice în funcţionarea organizaţiilor.

O serie de studii la nivel organizaţional au demonstrat, că există o influenţă importantă a diferenţelor culturale naţionale asupra funcţionării unei organizaţii şi că acest impact este dependent de stadiul de dezvoltare al firmei, industriei şi economiei mondiale. Mai mult, este posibilă identificarea unor trasee în dezvoltarea companiilor şi care pot stabili o direcţie sau variaţii de o importanţă relativă jucată de diversitatea culturală şi consecinţele acesteia legate de managementul personalului răspândit în diferite arii geografice. În acest context, Nancy J. Adler şi F. Ghadar (Adler, 2002) au proiectat un model al evoluţiei corporaţiilor multinaţionale.

1.2.1 Modelul Adler-Ghadar al evoluţiei organizaţiilor

Chiar dacă până acum nu am făcut o distincţie netă între organizaţii multinaţionale şi organizaţii globale, aceasta există şi se manifestă cu tot mai multă pregnanţă. Modelul Adler – Ghadar, subliniază caracterul dinamic al dezvoltării organizaţiilor în conformitate cu schimbările care au loc pe palierul economic şi politic mondial.

Companiile din zilele noastre trebuie să se axeze pe dezvoltarea unor strategii de acţiune globale deoarece ele sintetizează realităţile globale existente, care sunt puse în valoare prin abordările sensibile ale cercetării manageriale prezente, dezvoltarea producţiei şi abordărilor financiare etc. Toate acestea sunt marcate de un ritm de dezvoltare alert, dar ele, toate, converg spre confruntarea cu evoluţia percepţiei şi înţelegerii comportamentului organizaţional internaţional şi managementul dezvoltării unui sistem global al resurselor umane. Adler (2002), în modelul pe care îl propune, accentuează tocmai abordările concentrate pe strategii şi un management global privit dinspre oameni şi diverse culturi, mai precis, *unde* şi *cum* va trebui să devenim receptivi la cultura cu care ne confruntăm.

Fără a detalia modelul propus de Nancy J. Adler şi G. Ghadar privitor la evoluţia corporaţiilor interculturale ne vom rezuma la a puncta specificitatea traseelor parcurse în dezvoltarea întreprinderilor globale, subliniind câteva caracteristici relevante.

Modelul Adler–Gahadar subliniază existenţa a patru etape de evoluţie a corporaţiilor multinaţionale:

- Etapa domestică sau internă
- Etapa multidomestică
- Etapa multinaţională
- Etapa globală sau transnaţională

<u>*Etapa domestică sau familială*</u>

În faza de debut, multe firme operează iniţial dintr-o perspectivă familială sau etnocentrică. Ele produc bunuri şi furnizează servicii destinate pieţei interne. Inexistenţa pe piaţă a unor produse şi servicii concurenţiale, dar şi lipsa competiţiei internaţionale nu stimulează nevoia firmei de a manifesta sensibilitate la diferenţele naţionale şi culturale. Când acest tip de firme s-au antrenat în exportul de produse, au făcut-o adeseori fără a fi preocupate de a le adapta consumului specific altei naţiuni. În acest context, cumpărătorii străini au fost aceia care s-au adaptat inconvenientelor modelului cultural provenit din ţara exportatoare. Mesajul implicit trimis importatorilor, arată Adler (2002), a fost: "Vă vom *permite* să cumpăraţi produsul nostru". Convingerea fiind că importatorii vor dori să cumpere produsele respective.

Etapa domestică sau familială se baza pe consideraţia că oamenii, convingerile, strategiile ţării în care se afla sediul firmei, erau cele care dominau managementul: firmele aflate în etapa domestică percepeau managementul cross-cultural şi sistemele globale de resurse umane ca foarte irelevante, ele nu erau apreciate sub niciun aspect, fiind considerate ca neimportante.

<u>*Etapa multidomestică sau multifamilială*</u>

Etapa familială a evoluat în sensul generării unor factori competiţionali datorită afluxului tot mai mare de firme pe pieţele situate în afara graniţelor culturale proprii. Astfel s-a impus interesul faţă de diferenţele culturale, această optică devenind fundamentală pentru implementarea de strategii comune efective. Astfel, se asistă la o schimbare radicală dinspre orientarea spre produs specifică etapei domestice, către o orientarea spre piaţă. Companiile au adoptat o strategie de abordare diferenţiată a fiecărei pieţe.

Etapa familială era axată pe o tehnologie unică a produselor şi serviciilor, specifică unei abordări etnocentrice de tipul existenţei „one-best-way" (o singură cale optimă). Etapa de dezvoltare multidomestică pleacă de la ideea că, firmele au început să acţioneze după principiul că exisă „mai multe căi optime" de a conduce, fiecare specifică unei anumite ţări/culturi. Mai mult, companiile au exclus veriga intermediară a distribuitorului străin (autohton), ele înşişi fiind implicate nemijlocit în actul vânzării. Stilul managerial al reprezentaţilor ţării mamă a fost modificat prin adoptarea unor comportamente similare clienţilor şi colegilor care aparţin culturilor în care îşi desfăşoară activitatea. Managerilor implicaţi în etapa multidomestică li se impune să înveţe metodele culturale potrivite de conducere a oamenilor din fiecare ţară în care funcţionează compania respectivă.

<u>*Etapa multinaţională*</u>

Această etapă este declanşată la începutul anilor 80 când mediul competitiv de pe piaţa mondială s-a schimbat, dând naştere unor noi solicitări pentru practici manageriale sensibile cultural. În industriile multinaţionale, un număr de companii produc şi desfac aceleaşi produse, preţul fiind singurul element competitiv diferenţiator. Din această perspectivă sensibilă la preţul global – şi prin urmare sensibilă la cost - conştientizarea rolului culturii îşi pierde din importanţă. Competiţia preţurilor între produse şi servicii aproape identice, generată de diferite companii multinaţionale exclude importanţa majorităţii diferenţelor culturale şi aproape toate avantajele câştigate prin sensibilitatea culturală specifică etapei precedente. Modelul produsului principal şi ideile despre importanţa marketingului nu mai reprezintă „o cale optimă" de succes, promovată de etapa familială, nici „mai multe căi bune" specifice etapei multidomestice ci, mai degrabă „o cale a preţului minim". Piaţa principală devine globală, fară a avea aproape nici o segmentare bazată pe criterii geografice şi culturale. Firmele pot să obţină un avantaj competitiv doar prin procesări inginereşti, prin *alimentarea* factorilor critici pe baze universal valabile. Competiţia bazată pe preţ conduce la reducerea seminificativă a influenţelor diferenţelor culturale.

<u>*Etapa globală sau Transnaţională*</u>

Mulţi manageri au crezut greşit că etapa multinaţională va fi una finală. Deşi o parte din companii continuă şi azi să funcţioneze după normele etapei multinaţionale, o a patra etapă s-a născut prin apariţia industriilor globale. Caracteristic acestei etape, produsele de o calitate de vârf obţinute cu cele mai mici costuri posibile au devenit un obiectiv fundamental. Avantajul competitiv provine din gândirea strategică, personalizarea de masă şi din extra-învăţarea competitorilor. Ideile de bază ale produselor şi serviciilor sunt delimitate pornind de la surse universale, la fel ca factorii şi locaţiile producţiei. Oricum, companiile îşi adaptează produsele finale, serviciile şi marketingul unor nişe de piaţă discrete. Componentele principale ale acestei segmentări de piaţă sunt naţionale şi etnice. Încă o dată, cultura este recunoscută ca fiind un factor competitiv critic (Adler, 2002).

Companiile globale/internaţionale de succes aflate în competiţie într-o dinamică transnaţională trebuie să înţeleagă nevoile potenţialilor lor clienţi, indiferent de locul unde aceştia trăiesc. Se impune ca aceste firme să fie capabile să traducă repede aceste trebuinţe ale clienţilor din toată lumea în produse şi servicii, să producă aceste bunuri şi servicii în timp util şi cu costuri minime, iar apoi să le distribuie clienţilor într-un mod acceptabil cultural fiecărei comunităţi naţionale şi etnice implicate.

Prin acesată etapă globală, produsul exclusiv, vânzările sau orientarea spre preţ particularităţi specifice celorlalte etape, aproape că dispar complet. Companiile înlocuiesc această orientare particulară cu una bazată pe un model reactiv cultural, acompaniată de o funcţie de producţie rapidă, universală şi cu costuri minime. Abilităţile de a conduce interacţiunile cross-culturale, echipele multinaţionale şi alianţele globale devin fundamentale pentru obţinerea succesului global al afacerii. În strategiile globale resursele umane devin esenţiale, constituind o cerinţă minimă pentru succesul şi supravieţuirea organizaţiei (Adler, 2002).

În rezumat, pentru a face o diferenţiere mai clară între organizaţiile globale şi familiale, putem afirma că există două elemente diferenţiatoare fundamentale: *dispersia geografică* şi *multiculturalismul* (Adler 2002). *Dispersia geografică* se referă la răspândirea operaţiunilor organizaţiilor globale pe o arie geografică extinsă. Firmelor globale li se impune derularea simultană a tuturor acţiunilor manageriale care implică numeroase mecanisme culturale adaptative. *Multiculturalismul* se referă la faptul că personalul provenit din culturi diferite interacţionează într-o manieră regulată, în baza aceloraşi strategii manageriale caracterizate printr-o gândire unitară globală. Acest tip de manageri iau decizii strategice de afaceri într-un spirit cosmopolit, care privesc întregul areal cultural în care compania respectivă este prezentă.

Psihologia muncii, industrială şi organizaţională a suferit schimbări profunde în timp aşa că la începutul secolului 21 ne confruntăm cu o ştiinţă internaţionalizată sau globalizată, arena psihologilor practicieni acoperind o diversitate mare de aplicaţii. Multe din acestea adăugându-se la paleta celor considerate a fi tradiţionale. De pildă: studiul problematicii stresului ocupaţional în diferite culturi, particularităţile acestuia în contextul ţărilor în curs de tranziţie social-economică; impactul diferitelor sisteme de apreciere a personalului în diferite culturi; specificitatea recrutării şi selecţiei personalului; abordarea diferenţiată a instruirii profesionale în culturi diferite; mecanismele culturale ale disponibilizărilor de personal în ţările în curs de tranziţie socială şi economică etc.

Natura practicilor manageriale industriale, la rândul său, a cunoscut schimbări însemnate. În zilele noastre, la baza dezvoltării rapide a industriei nu stau atât resursele naturale, ci cunoştinţele. În acest sens, internaţionalizarea înseamnă accesul celor mai eficiente persoane, din diferite zone geografice, care

pot gestiona cunoştinţele necesare creării de avantaje competitive. Atragerea şi reţinerea talentelor din lumea întreagă este prin urmare cheia succesului în dezvoltarea accelerată a companiilor de azi.

În continuare ne vom ocupa de modalităţile de abordare a culturii organizaţionale şi impactul acesteia asupra procesului de globalizare. Vom avea în vedere cu preponderenţă învăţămintele pragmatice care au rezultat din studiile interculturale, cercetări experimentale relevante şi chiar investigaţii de laborator.

1.3 Definiţii ale culturii organizaţionale

Un lucru este unanim acceptat, acela că primii care au fost preocupaţi de studierea şi investigarea culturii sau a sistemelor culturale, au fost antropologii. Dar, între antropologi şi psihologi nu există un consens privitor la definirea conceptului de cultură (de fapt, existenţa a peste 160 de definiţii date de antropologi şi la fel de multe date de către psihologi, denotă o oarecare lipsă de structură în problematica de care ne ocupăm) (Muijen, 1998). Adoptarea şi studierea conceptului de cultură de către psihologii care studiază organizaţiile este de dată recentă (termenul de "cultură", respectiv "cultură organizaţională", începe să fie utilizat după anul 1980, odată cu proiectarea unor studii asupra diferenţelor dintre organizaţii aparţinând unor diferite naţiuni), rezultat al impactului mondializării organizaţiilor şi a apariţiei unor bariere reale între culturile naţionale şi chiar, la nivel microeconomic, între culturile/subculturile diferitelor organizaţii naţionale. O investigaţie realizată de Adler şi Bartholomew (1992), găseşte că 70% din articolele publicate în revistele cu o tematică ce tratează probleme ale comportamentului organizaţional şi managementului resurselor umane, includ conceptul de cultură, iar 93.3% ajung la concluzia că studiul acesteia este important şi nu trebuie neglijat. Se menţionează de către tot mai mulţi cercetători că globalizarea pieţei se va solda cu succes dacă managerii vor aborda problema de pe poziţii culturale (Smith, 1992).

Într-o accepţiune foarte generală, cultura evocă orice şi toate diferenţele care disting existenţa dintr-o colectivitate socială de aceea dintr-o alta. O colectivitate socială relevantă poate fi o societate, o organizaţie, o profesie sau un grup etc. (Nicholson,1998).

Se cunosc şi sunt vehiculate numeroase definiţii ale culturii organizaţionale. O selecţie utilă ne este oferită de Brown (1998) şi Martin (2002):

Definiţii ale culturii organizaţionale:

1. "Cultura reprezintă un set de convingeri împărtăşite de toţi membrii organizaţiei" (Sathe, 1985, p. 6)
2. "Cultura este un set de convingeri împărtăşite de un grup de persoane. Aceste convingeri sunt, în general, tacite printre membrii, sunt relative la un anumit grup şi sunt distinctive pentru grupul respectiv" (Louis, 1985, p.74)
3. "O definiţie general acceptată a culturii organizaţionale include sistemul de valori, simboluri şi convingeri împărtăşite de membrii grupului, inclusiv întruchiparea acestor valori, simboluri, şi înţelesuri la nivelul obiectelor materiale şi practicilor ritualizate. Ideea de cultură include şi obiceiurile şi tradiţiile, istoria, fie aceasta mitică sau actuală, convingeri tacite, norme şi expectanţele, sensuri şi/sau semnificaţii comune asociate cu obiecte şi ritualuri, asumpţii împărtăşite, şi sensuri intersubiect" (Sergiovanni & Corbally, 1984, p VIII)
4. "Cultura organizaţională este văzută ca o manifestare a procesului de dezvoltare a ideilor în cadrul unui context concret. Este un context al dominanţei (bărbaţi care domină femeile; angajatori care domină angajaţi), dar şi un context al conflictului şi contradicţiilor în cadrul căruia clasa socială şi sexul (gender), autonom, dar şi determinat, reprezintă o componentă dinamică. Ideile şi seturile culturale confruntă actorii pe fondul unor serii de reguli comportamentale, reguli care pot fi urmate sau la care poate apărea rezistenţa" (Mills, 1988, p.366)
5. "O organizaţie poate fi studiată prin descorperirea şi sintetizarea regulilor sociale de interacţiune şi interpretărilor date acestora, aşa cum apar ele în comportamentul indivizilor. Interacţiunile sociale şi interpretările reprezintă activităţi de comunicare, deci rezultă că o cultură poate fi descrisă ca o articulare a regulilor de comunicare" (Schall, 1983, p.3)
6. "Cultura reprezintă un *pattern* de convingeri şi valori împărtăşite care conferă membrilor organizaţiei anumite înţelesuri, şi care le furnizează reguli de comportament în cadrul organizaţiei" (Davis, 1984, p.1)
7. "Pentru a analiza *de ce* membrii unei organizaţii se comportă într-un anumit mod, căutăm de regulă valorile care guvernează comportamentul, care reprezintă al doilea nivel. Dar cum valorile se observă mai greu, este necesar de cele mai multe ori să le inferăm prin intervievarea membrilor cheie ai organizaţiei sau prin analiza artefactelor, cum ar fi documentele. Totuşi, în identificarea valorilor, am obsevat că acestea reprezintă doar manifestarea valorilor culturii. Asta înseamnă că, ele se focalizează pe ceea ce spun indivizii, iar aceasta este echivalent cu motivul pentru care realizează un anumit comportament. Totuşi, motivele implicite ale comportamentului rămân necunoscute. Pentru a înţelege într-adevăr o cultură şi pentru a descoperi cu acurateţe valorile unui grup, este absolut necesar să descoperim asumpţiile implicite (inconştiente/ neverbalizate), care sunt cele care determină modul în care grupul percepe, gândeşte şi simte" (Schein, 1985, p.3)

8. "Un *pattern* de asumpţii fundamentale împărtăşite prin care grupul învaţă cum să-şi rezolve problemele de adaptare externă şi integrare internă, cum să lucreze suficient de bine ca să fie considerat valid şi, prin urmare, să instruiască şi pe noii membri să perceapă demersul respectiv corect, să gândească şi să simtă la fel în relaţie cu problemele pe care le are de rezolvat" (Schein, 1992, p12). (**NB**: E. Shein susţine o abordare şi definiţie dinamică a culturii. El promovează următoarele trei aspecte: (1) cultura organizaţională are în vedere punctele critice, determinante a manierei de percepţie, gândire şi simţire legat de mediul înconjurător (de muncă) al membrilor grupului, neincluzând aici *patternurile* comportamentale deschise; (2) cultura organizaţională caracterizează grupul; (3) cultura organizaţională este învăţată.
9. "Într-o situaţie particulară setul de semnificaţii/sensuri care apar dau grupului un caracter aparte, care este exprimat în patternurile de convingeri (ideologia), activităţi (norme şi ritualuri), limbaj şi alte forme simbolice prin care membrii organizaţiei creează şi susţin modul în care văd lumea şi pe ei în acestă lume. Dezvoltarea acestora este rezultatul unei istorii comune, a interacţiunilor personale şi caracteristicilor mediului grupului" (Smircich, 1983, p.56)
10. "Cultura nu presupune obligatoriu un set uniform de valori. Valori diferite pot apărea la persoane diferite din cadrul aceleaşi culturi. În acest caz, ce îi uneşte pe membrii unei organizaţii? Eu sugerez să căutăm un cadru comun sau o serie de idei împărtăşite de toţi membrii organizaţiei. Există posibilitatea ca aceste idei să nu fie agreate de toţi oamenii sau să fie evaluate diferit (pozitiv sau negativ). Ei pot avea păreri diferite relativ la o idee, păreri pozitive sau negative; toţi sunt însă orientaţi spre ele" (Feldman, 1991, p.154)
11. "Cultura este un sistem slab structurat şi împărtăşit care emerge în mod dinamic în funcţie de experienţele membrilor: experienţe de cunoaştere reciprocă, experienţa evenimentelor trăite şi caracteristicile contextului organizaţional" (Referent anonim, 1987)
12. "Membrii nu cad de acord asupra graniţelor/ hotarelor, nu pot identifica soluţiile comun împărtăşite, şi nu reconciliază convingerile contradictorii şi identităţile multiple. Totuşi, aceşti membri susţin că aparţin aceleaşi culturi. Ei împărtăşesc o orientare comună şi un scop comun, înfruntă probleme similare şi au experienţe comparabile. Totuşi, aceste orientări împărtăşite şi scopuri comune "găzduiesc" convingeri diferite şi o tehnologie foarte vastă; aceste probleme implică soluţii diferite, iar experienţele au înţelesuri multiple. Cu toate acestea, cel puţin unele culturi, pentru a înlătura ambiguităţile şi pentru a menţine ceea ce este clar, împărtăşit, extind anumite aspecte centrale ale experienţei culturii indivizilor şi ignoră esenţa comunităţii culturale a acestora" (Meyerson, 1991, 131-132)
13. "Când organizaţiile sunt examinate dintr-o perspectivă culturală, atenţia cade pe aspecte legate de viaţa organizaţională care de-a lungul timpului au fost ignorate sau puţin studiate, cum ar fi de exemplu istorisirile sau întâmplările care sunt relatate fiecărui nou angajat pentru a-i explica <<cum stau lucrurile pe aici>>, modul în care sunt aranjate birourile şi efectele personale, glumele existente, atmosfera din organizaţie (muşamalizările şi extravaganţele, murdăria şi zgomotul), relaţiile dintre oameni şi altele. Observatorii culturii iau în considerare şi aspecte ale vieţii de muncă pe care alte studii le ignoră, precum politicile oficiale/formale, diferenţele în salarizarea indivizilor, identificarea relaţiilor şi altele. Un observator al culturii este interesat de aspectele de suprafaţă ale manifestărilor culturale deoarece detaliile pot fi informative, dar ei mai caută şi semnificaţiile din spatele acestora" (Martin, 2002, p.3).

Nystrom (1990), defineşte cultura organizaţională de o manieră acceptată de numeroşi specialişti în domeniu. Astfel, cultura organizaţională este privită ca o sinteză de valori, norme, convingeri şi presupuneri adoptate de un grup de indivizi care activează într-o organizaţie. Asociat culturii organizaţionale este climatul organizaţional, "sentimentele, atitudinile şi tendinţele comportamentale care caracterizează viaţa dintr-o organizaţie şi care pot fi măsurate operaţional prin percepţiile membrilor săi (Nystrom 1990). Managerii, în accepţiunea lui Hofstede (1980) percep cultura ca o „programare colectivă a minţii care distinge membrii unui grup uman de altul ... agregarea interactivă a caracteristicilor comune care influenţează răspunsul unui grup uman la mediul propriu" (p. 25).

Este important să precizăm că între cultura naţională şi cultura organizaţională există o serie de diferenţe. În accepţiunea lui Hofstede, Neuijen, Ohayv şi Sanders (1990), la baza culturii naţionale şi organizaţionale, stau componente diferite. Oamenii se nasc şi se dezvoltă într-o anumită cultură. Ei se integrează într-o organizaţie de obicei după ce valorile, atitudinile şi convingerile lor fundamentale existente în cultura naţională sunt bine fundamentate. Cultura organizaţională este, în schimb, una învăţată; ea se formează în timp prin politica implementată de o organizaţie şi apoi este transmisă angajaţilor săi. Acest accent pus pe normele comportamentale ca şi componente ale culturii organizaţionale amplifică distincţia între cele două tipuri de culturi, naţională şi organizaţională. Totuşi, în mod firesc, între cultura naţională şi aceea organizaţională există o diferenţă majoră calitativă: cultura naţională este mai bine înrădăcinată în conştiinţa oamenilor, în timp ce aceea organizaţională are o structură mai fragilă. Să nu uităm că o persoană, de-a lungul unei vieţi poate să-şi schimbe de mai multe ori profesia şi de nenumărate ori organizaţia. Aceasta înseamnă că cel în cauză va adera şi se va integra în diferite culturi organizaţionale. El va fi deci

numai parțial integrat într-o organizație, în timp ce va aparține în totalitate, necondiționat, culturii sale naționale. Tabelul 1.2 subliniază câteva diferențe caracteristice culturii naționale și celei organizaționale.

Tabelul 1.2 Diferențe caracteristice între cultura națională și cultura organizațională (King & Anderson, 2002)

Cultura națională	*Cultura organizațională*
• Participare liber consimțită	• Participare comportamentală
• Relații necondiționate	• Relații condiționate
• Născut într-o anumită cultură	• Socializat într-o anumită cultură
• Scufundat total în cultură	• Implicat parțial

Pe scurt, cultura organizațională este un construct care diferă de cultura națională prin câteva elemente:

- Cultura organizațională se formează și se transmite în momente și pe căi diferite față de cultura națională.
- Indivizii integrați într-o cultură organizațională sunt numai parțial integrați în ea, în timp ce în cultura națională sunt scufundați în totalitate.
- Influența normelor organizaționale trebuie totuși luată în considerare când se pune problema înțelegerii cauzelor comportamentului din organizații.
- Atunci când se încearcă implementarea unei culturi organizaționale nu se poate face abstracție de cultura națională.

Privită dintr-o perspectivă cognitivă, cultura este percepută ca un sistem de cogniții împărtășite sau un sistem de cunoștințe și convingeri. Smircich (1983) susține că "Mintea umană generează cultură prin intermediul unui număr finit de reguli" (p. 342). Organizațiile, dintr-o perspectivă actuală, sunt tot mai mult privite ca sisteme de cunoștințe. Ele pot fi descrise ca întreprinderi cognitive. Membrii acestora sunt angajați continuu în tentative de cunoaștere a organizației și de autocunoaștere în raport cu organizația. Toate acțiunile lor au o bază cognitivă care se reflectă în proceduri (norme), strategii și opinii (convingeri) sau modele ale unei lumi căreia îi conferă o validitate generală. Experiențele cu care se confruntă membrii unei organizații sunt stocate în hărți ale memoriei organizaționale. Aceste hărți ale memoriei organizaționale sunt liniile directoare de acțiune în diferite situații întâlnite la nivelul organizației respective (Argyris & Schön, 1978).

Cultura organizațională se regăsește pe mai multe planuri. În aceeași organizație pot exista câteva locații la nivelul cărora se poate dezvolta o cultură. Aceste poziții definesc ceea ce se numesc culturi intraorganizaționale. În același timp, subculturile pot să se refere la culturi care depășesc granițele unei organizații – culturi interorganizaționale.

Culturile sau subculturile intraorganizaționale le găsim structurate într-o manieră foarte diferită. Putem astfel vorbi despre o cultură "oficială" promovată de conducerea organizației, bazată, în general, pe reguli și regulamente de conduită care trebuie respectate de salariați și o cultură "afișată" destinată celor care vin în contact cu organizația (clienții). Când cultura este răspândită într-o organizație care are filiale în diferite orașe sau țări, vorbim despre o cultură a trustului sau corporației (sunt cunoscute firmele constructoare de mașini ca Honda, Mercedes, Fiat etc., fiecare din acestea are filiale în diverse zone geografice, dar toate se conduc în spiritul culturii promovate de firma respectivă). Totuși, în cazul companiilor internaționale, proiectanții de culturi organizaționale se confruntă cu numeroase probleme de compatibilitate dintre cultura organizațională promovată de companie și specificul cultural național. Aceasta este o problemă de mare interes, dar care a fost mai puțin studiată de către psihologi. Menționăm că în promovarea culturilor interorganizaționale, un rol major îl joacă liderii organizațiilor respective. Pe scurt, la nivelul aceleiași organizații vom întâlni o cultură generală organizațională și câteva subculturi specifice, de pildă, la nivelul unor departamente – secțiune orizontală – sau divizii ori unități – secțiune verticală (Muijen, 1998).

Dar, subculturile pot fi întâlnite și în exteriorul organizației, în afara granițelor acesteia, cum ar fi subculturile profesionale (oamenii de știință sau economiștii ori inginerii electroniști sau chimiștii, indiferent de organizația în care lucrează, formează o subcultură aparte). Acestea sunt denumite subculturi interorganizaționale.

Când se pune problema perspectivei organizațiilor multinaționale, vom întâlni aspecte culturale cu conotații noi. În acest caz, fiecărei organizații, este și normal, îi va fi caracteristică o anumită cultură dominantă, o cultură promovată prin sistemul de instruire și prin normele comportamentale și care o caracterizează. Acesta se va suprapune peste cultura națională în care organizația respectivă și-a organizat o filială, ramificație sau o altă organizație. Între cultura organizației exportată și cultura națională, poate să apară un conflict și în acest fel, cele două culturi nu vor putea conviețui împreună; inițiativa implantării unei organizații sub forma unei filiale într-un alt mediu socio-cultural, va fi în acest context un eșec. Spre rezolvarea unor asemenea posibile situații este îndreptată de câtva timp atenția companiilor multinaționale, a psihologilor și, în general, a managementului internațional al resurselor umane.

1.4 Valori, convingeri și atitudini - componente psihologice operaționale în studierea culturii organizaționale

Orice discuție despre cultură presupune o abordare interacțională complexă, ca părți componente fiind valorile, atitudinile și comportamentele specifice membrilor unei anumite colectivități. Figura 1.1 ilustrează modul în care indivizii care sunt exponenții unei culturi exprimă un set de calități normative obiectivate prin valorile specifice condițiilor impuse de mediul în care conviețuiesc.

Aceste valori influențează atitudinile lor care circumscriu comportamentul considerat ca fiind cel mai adecvat și eficient în contextul grupului de apartenență. Caracterul dinamic al relațiilor dintre patternul individual și comportamentul grupului va influența probabil cultura societății, ciclul reluându-se continuu.

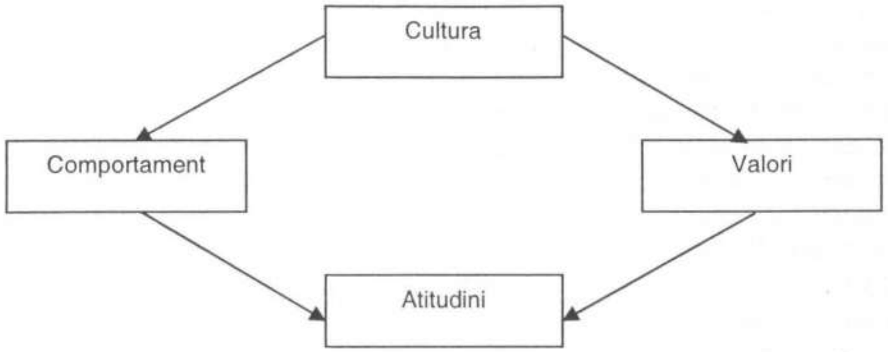


Figura 1.1 Ciclul Cultură – Valori – Atitudini – Comportament - Cultură

Valorile sunt concepte adoptate de către un individ sau societate (sistem de valori) care caracterizează comportamentul individual sau al membrilor unei societăți, adesea fără conștientizarea conținutului lor care, determinând importanța relativă a obiectivelor sau rezultatelor acțiunilor întreprinse (Wolman, 1973). Valorile sunt componente ale procesului de generare a culturii (Jackson, 2002). Referindu-ne la valori avem în vedere un concept care exprimă tendința de a prefera anumite stări de lucruri sau situații, în raport cu altele (Hofstede, 2001; Johns, 1996). Elementul preferențial, apropie valorile de procesele/trăirile afective, mai precis, de emoții și sentimente. Ele au o conotație motivațională prin faptul că semnalează aspectele atractive/respingătoare din mediul înconjurător. Fiind concepte, deci posedând un anumit grad de abstractizare, valorile au o orientare generală, deci pe baza lor nu putem face predicții comportamentale decât într-un cadru mai degrabă aproximativ. Prin faptul că președintele unei companii sprijină ideea nediscriminării de sex, nu înseamnă că va aplica acest lucru angajând ca director de producție o femeie.

Valorile au fost clasificate în mai multe categorii: valori intelectuale, economice, estetice, sociale, politice și religioase. Valorile care ghidează oamenii în activitatea lor, sunt foarte diferite. Astfel, patronul unei companii de software este axat preponderent pe productivitate (valoare economică), în timp ce un altul pe promovarea unui climat de muncă cooperant și relații umane bine sudate (valori sociale). Toate aceste valori sunt învățate prin intermediul unor instituții specializate, în școală și familie etc.

S-a observat că membrii diferitelor grupări ocupaționale adoptă valori diferite. Această constatare este foarte importantă, ea extinzându-se în prezent la studiile interculturale, firmele multinaționale fiind interesate tocmai de structura valorilor specifice unei organizații sau unei culturi, în funcție de aceasta proiectându-și strategia de lucru. Necunoașterea diferențelor valorilor culturale este responsabilă de eșecul managerilor care lucrează în alte țări decât cea de origine, dar și de conflictele interorganizații sau chiar de conflictele intraorganizaționale (acestea survin în urma interacțiunii dintre departamente/secții/servicii diferite).

Un exemplu. O anchetă internațională care a cuprins 8.000 de persoane din mai multe țări a relevat diferențe semnificative în ce privește percepția valorii muncii ca element important în viață. În Figura 1.2. se poate observa că pentru japonezi munca are o foarte mare importanță, pentru americani și belgieni una medie, iar englezii au cel mai redus scor. Aceeași anchetă a mai relevat dorința de a munci chiar în contextul intrării în posesiea unei sume mari de bani și că persoanele pentru care munca ar constitui un element central al vieții au tendința să petreacă mai multe ore muncind. Necunoașterea acestor diferențe transculturale poate să genereze multe nedumeriri, disfuncțiuni și chiar conflicte. Un manager german angajat la o firmă japoneză va fi surprins să constate că noii colegi lucrează mult peste program și apoi continuă discuțiile profesionale la un local până seara târziu. În Japonia, distracția este de cele mai multe ori o continuare a programului de muncă. Japonezul angajat în Marea Britanie va descoperi că discuțiile de afaceri sau cele profesionale se încheie odată cu ziua de muncă, invitația la un local de noapte fiind dedicată exclusiv distracției.

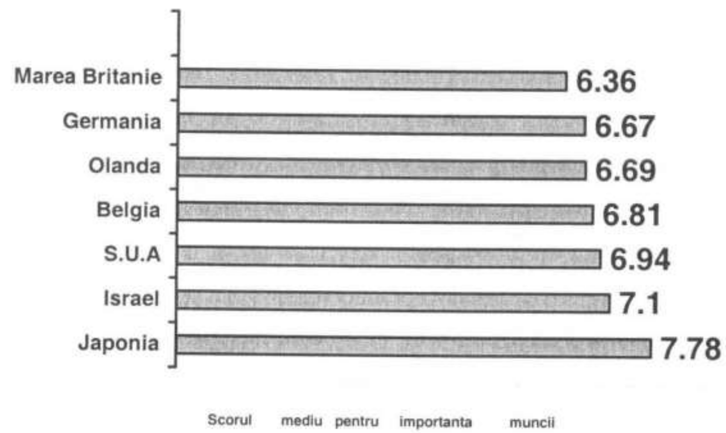


Figura 1.2 Importanța acordată muncii în diferite culturi (Prelucrare după: MOW International Research Team (1978). *The Meaning of Work*. Academic Press (p. 83).

O serie de cercetări au demonstrat că valorile personale pot afecta strategia unei companii şi că valorile manageriale pot afecta toate formele de comportament organizaţional, incluzând selecţia de personal şi sistemele de recompensă, relaţiile superior/subordonaţi, dar şi comportamentul de grup, comunicaţiile la nivelul organizaţiei, leadershipul şi conflictul stilurilor de management (Arnold, 2002).

Atitudinile sunt combinaţii de sentimente şi convingeri referitoare la un obiect, persoană sau eveniment (Landy, 1987). Oamenii au o serie de atitudini faţă de fiinţele, lucrurile sau evenimentele din mediul înconjurător. Cunoaşterea lor ne ajută la explicarea unor comportamente. De pildă, o persoană va dori să lucreze într-o anume echipă datorită climatului cooperant de lucru şi a stilului democratic de cordonare a managerului acesteia. În acest context, persoana în cauză va avea o atitudine pozitivă faţă de muncă şi va fi, în consecinţă, performantă. Este important să menţionăm că la baza structurii atitudinilor stau trei elemente distincte: *comportamentul*, elementul *afectiv* sau *emoţional* şi *convingerile*. (Literatura psihologică oferă două explicaţii privitor la modul de interpretare a atitudinilor [Eiser, 1986]: tripartită – cognitivă, afectivă şi comportamentală – şi unidimensională – accentuează numai componenta afectivă). În momentul în care noi reuşim să asociem aceste elemente, vom obţine un *pattern* comportamental. Tabelul 1.3 ilustrează două astfel de tipuri de asocieri.

Tabelul 1.3 Un exemplu de transformare a convingerilor în reacţii afective şi apoi în comportamente

Convingere	O echipă de muncă eficientă este una coordonată democratic	Managerii severi au performanţe ridicate şi beneficii materiale mari
	↓	↓
Afectivitate/Emoţie	Îmi place să lucrez în echipe eficiente	Nu agreez comportamentul delăsător al unui manager
	↓	↓
Comportament	Mă voi strădui să fiu cât mai performant	Voi munci din greu ca să câştig cât mai mult

Convingerea (belief), din punct de vedere psihologic, reprezintă o acceptare emoţională a unui enunţ sau ceea ce cineva implicit consideră a fi adecvat sau adevărat. Convingerile posedă un grad ridicat de subiectivitate (English & English, 1958).

Atitudinile sunt învăţate. Formarea lor se bazează pe aplicarea principiilor învăţării, deci există mai multe căi care se pot urma în construirea uneia sau mai multor atitudini (condiţionarea clasică, condiţionarea operantă, învăţarea cognitivă). Privită problema din perspectiva socială, formarea şi schimbarea atitudinilor pretinde comunicare. În această idee, în linii foarte generale, o persoană va transmite un mesaj şi o altă persoană îl va recepţiona. Schema comunicării, devenită clasică, este următoarea:

Emiţător ⟶ ***Mesaj*** ⟶ ***Destinatar***

Toate cele trei componente îşi au importanţa lor.

Un exemplu. Privatizarea, într-un anumit sens, este mai mult decât trecerea unei organizaţii dintr-un sistem bugetar de stat într-unul privat. Sistemul privat impune noi norme comportamentale din partea angajaţilor, obiectivul final fiind obţinerea unui profit maxim atât pentru organizaţie cât şi unul semnificativ pentru angajaţi. Avem de-a face (printre alte acţiuni cu caracter economico-financiar, managerial etc.), în primul rând, cu o schimbare de atitudini depăşite şi formarea unora noi. Orice muncitor este conştient de faptul că într-o economie de piaţă va avea un beneficiu proporţional cu munca depusă şi facilitat de un management competent. Silogismul este unul simplu:
Beneficiul este proporţional cu munca depusă (convingere)
Managementul este competent şi condiţiile de muncă excelente (evaluare)
Voi fi ataşat acestei organizaţii (atitudine)
Rezultanta comportamentală va fi:
Mă voi strădui să muncesc cât mai mult şi cât mai bine (comportament).

Ceea ce se uită adesea este faptul că la baza formării atitudinilor stă o întreagă reţea de comunicaţii şi că mesajele transmise pot fi distorsionate, lucru ce poate duce la o receptare eronată. Factorii de distorsiune pot consta în existenţa unor cunoştinţe manageriale depăşite, absenţa transparenţei între nivelele manageriale şi de execuţie, persistenţa unor stiluri de conducere ineficiente, menţinerea unei reţele comunicaţionale învechite, cunoştinţe profesionale neîmprospătate etc.

Schimbarea atitudinilor este o problemă critică. Revenind la exemplul anterior, dacă patronul nu va merge pe ideea unui schimb atitudinal în spiritul noilor strategii pe care le doreşte implementate, de la sine nu se va produce nici o schimbare, ba mai mult, vom asista la o decădere treptată a companiei şi poate chiar la falimentarea sa. Din acest motiv, este recomandabil ca orice privatizare să debuteze cu un sistem de instruiri şi restructurări ale sistemului de comunicaţii la toate nivelele. Un grup de cercetători de la Universitatea Yale şi care au făcut

studii pe problematica generală a formării atitudinilor, au surprins trei caracteristici ale comunicării eficiente:

- Expertiza. Persoanele considerate experte într-un anumit domeniu de competenţă vor avea asigurat succesul într-un curs, să zicem, despre "Factorii care stau la baza creşterii nivelului calităţii produselor" sau "Cum promovăm un produs". Este o susţinere a punctului de vedere în baza căruia, instructorii responsabili de formarea personalului este bine să fie selectaţi din interiorul companiei şi nu din afara ei.
- Credibilitatea. Orice tentativă de schimbare a atitudinii trebuie să fie credibilă. De exemplu, într-o companie de utilaj chimic, un curs legat de problema calităţii sudurilor ţinut de un specialist din partea firmei beneficiare, va fi mult mai bine receptat, decât dacă despre această problemă ar vorbi preşedintele companiei. Cei doi vor fi percepuţi diferit de către sudori, specialistul ca fiind interesat să nu pună în pericol compania, iar preşedintele ca având drept obiectiv obţinerea unui beneficiu cât mai mare.
- Atractivitatea. Persoana care comunică va fi cu atât mai eficientă cu cât ea place sau ştie să se facă plăcută mai mult auditoriului. Auditoriul trebuie să simtă că cel care comunică este asemănător cu el, că are ce învăţa de la acesta etc. Persuasiunea este mai eficientă dacă persoana emiţătorului este plăcută ca fizic, inteligentă, spirituală etc. Ca tehnici de persuasiune utilizate în schimbarea atitudinilor sunt apreciate: comunicarea directă, adică faţă în faţă şi nu prin note scrise; adoptarea unei strategii de schimbare moderată, nu abruptă (o atitudine nu se schimbă de pe o zi pe alta, trebuie lăsată o perioadă de timp de acomodare); când se preconizează formarea unei atitudini noi trebuie să se prezinte atât varianta pozitivă, cât şi aceea negativă.

Teorii despre atitudini

De-a lungul timpului au fost formulate mai multe teorii despre formarea/schimbarea atitudinilor. Vom specifica pe cele care au atras atenţia cu mai multă pregnanţă.

Teoria echilibrului (Heider, 1958). Această teorie pleacă de la premisa că individul este preocupat de construirea unei relaţii echilibrate între componentele cognitive şi afective ale atitudinii. Aceste componente se referă la o Persoană (P), Obiectul atitudinii (O) şi Obiectele relaţionate (X). În acest context, atitudinea este reprezentată prin valenţele care caracterizează relaţia P=O (pozitive sau negative). Relaţia O-X poate fi una de asociere (pozitivă) sau disociere (negativă). Legătura P-X exprimă sentimentele pozitive şi negative ale individului faţă de obiect. Valenţa atitudinală (P-O) are valoare predictivă a relaţiei P-X sau O=X, individul fiind motivat să atingă o stare de echilibru. Există patru tipuri de combinaţii posibile, două susţin o atitudine pozitivă şi două una negativă:

(1) P+O, P+X, O+X;
(2) P+O, P-X, O-X;
(3) P-O, P-X, O+X;
(4) P-O, P+X, O-X.

Teoria disonanţei cognitive (Festinger (1957). Este teoria care a atras cel mai mult atenţia cercetătorilor. Termenul de "disonanţă" a fost utilizat de L. Festinger pentru a defini inconsistenţa cognitivă care poate să apară în cazul a două cogniţii (două convingeri sau între o convingere şi o atitudine) când sunt lipsite de consistenţă una faţă de cealaltă. Ideea centrală a acestei teorii este că în măsura în care indivizii constată o discrepanţă între atitudinile lor sau între atitudini şi comportamente, aceştia se străduiesc să le rezolve. Această tendinţă se impune datorită faptului că starea generată determină tensiuni şi discomfort psihic. De exemplu, un nou angajat este repartizat să lucreze într-o secţie coordonată de către un inginer sever, deşi el ar fi dorit să lucreze în alta pe care o conducea un prieten al său şi unde spera să câştige mai mult. Acest lucru i-a creat o stare de discomfort. Pentru a reduce starea de tensiune, noul angajat încearcă mai multe explicaţii: dacă există severitate, este şi disciplină; severitatea înseamnă şi o axare mai mare pe performanţă, deci câştigul va fi mai mare. Cu alte cuvinte, el încearcă să schimbe una dintre convingerile sale şi să îi atribuie o conotaţie care să corespundă cu aspiraţiile lui ("În cele din urmă şi lucrând în această secţie, voi avea poate un câştig mai mare"). Practic, disonanţa a fost diminuată prin schimbarea atitudinii astfel încât aceasta să corespundă noilor date ale problemei. Pentru reducerea disonanţei se propun următoarele teorii:

- Minimalizarea componentei disonante
- Activarea caracteristicilor pozitive ale componentei disonante
- Evitarea căutării de informaţii pozitive despre componenta dorită

În modificarea atitudinilor, în mod obişnuit, se pleacă de la formarea unor convingeri şi valori, spre formarea de noi atitudini traduse ulterior în comportamente. Acesta este demersul procedural clasic care stă la baza majorităţii cursurilor propuse de firmele de consultanţă şi de specialiştii din organizaţii în scopul schimbării de atitudini. Teoria disonanţei cognitive ne sugerează însă şi urmarea unei alte căi de modificare atitudinală şi anume plecând de la schimbarea nemijlocită a comportamentului persoanei. Aşa cum reiese şi din exemplul anterior, angajarea într-un comportament nedorit, faţă de care există o atitudine negativă (repartiţia la o secţie unde conducerea este severă), poate să ducă la o schimbare de atitudine prin găsirea de supape de reducere a tensiunii create de decizia de repartiţie în alt loc de muncă decât cel dorit. Totuşi încercările de a convinge asupra necesităţii schimbării atitudinilor, practicate, în general, de firmele de consultanţă prin propuneri de cursuri pe diferite teme, se soldează cu eşec. Acest eşec se datorează adesea incapacităţii cursanţilor să întrezărească finalizarea

acțiunii respective. De pildă, agenții comerciali pot afla de la cursurile de instruire cum pot aborda potențialii clienți printr-un comportament adecvat, o ținută corespunzătoare etc. Managerii sunt instruiți cum să motiveze personalul din subordine sau în ce constă un stil eficient de conducere etc. În practică, toți acești "spectatori" nu realizează cum vor putea aplica cunoștințele însușite în procesul muncii. Rezultatul cursului va fi deci nul. Din acest motiv Goldstein și Sorcher (1974) au propus soluția ca prin cursurile de instruire participanții să fie familiarizați cu aplicarea unor comportamente specifice care să corespundă schimbării unor atitudini și care să poată fi ulterior utilizate la locul respectiv de muncă. Când absolvenții cursurilor respective se vor convinge că aplicând comportamentele învățate la locul de muncă vor avea succes, înseamnă că atitudinile s-au schimbat și că ele corespund comportamentelor învățate. Teoria disonanței sprijină tocmai această idee.

> Un exemplu. Cu ocazia unui curs pe probleme de marketing bancar, s-a constatat că referenții de marketing acționau în baza unor strategii depășite, ei înșiși neavând suficiente cunoștințe necesare prestării unei activități de marketing. Cursul a inclus o serie de tehnici de contactare a clienților, printre acestea fiind și interviul telefonic. Această tehnică a fost inițial respinsă de către toți cursanții deși s-au făcut și unele exerciții practice. Ulterior, câțiva cursanți au experimentat tehnica respectivă schimbându-și opinia inițială. Mai mult, relatând celorlalți colegi rezultatele obținute, prin imitație aceștia și-au schimbat comportamentul, tehnica interviului telefonic fiind generalizată.

Învățarea de noi comportamente, arată Goldstein și Sorcher (1974), este posibilă prin adoptarea câtorva tehnici:

- Imitarea comportamentelor considerate corecte. Sunt recomandate studiile de caz, vizionarea de casete video etc.
- Exemplificarea prin jocuri de rol a unor comportamente dorite, exerciții etc.
- Utilizarea de feedback-uri pozitive pe tot parcursul instruirii asupra formării comportamentelor care fac obiectul unor activități formative.

O schemă a modelului detaliat mai sus o găsim în Figura 1.3.

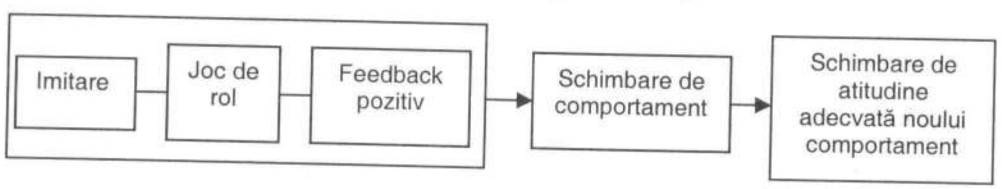


Figura 1.3 Un model al schimbării de atitudine

Metoda schimbării comportamentului în vederea modificării atitudinilor și implicit a formării unor comportamente noi a obținut succese remarcabile mai ales în contextul companiilor multinaționale care au dezvoltat programe speciale de instruire pentru managerii confruntați cu activități derulate în alte culturi.

1.5 Socializarea organizațională

De fapt, dintr-o anumită perspectivă problema globalizării este una de internaționalizare a cercetărilor de socializare. Socializarea organizațională în accepțiunea lui Schein (1968) și Louis (1980) este procesul prin care o persoană se prezintă la angajare în vederea aprecierii valorii sale, deprinderilor, a comportamentului așteptat și cunoștințelor sociale fundamentale pentru asumarea unui rol în organizația respectivă și pentru a participa ca membru al acesteia la atingerea unui set de obiective. Socializarea organizațională, sau *enculturalizarea*, se referă la procedurile prin care, de pildă, noii angajați sau cei care sunt detașați să lucreze în altă țară, învață să accepte și să utilizeze convingerile, valorile și comportamentele culturale ale țării respective (să inhibe, în paralel, pe acelea care nu sunt compatibile cu cultura respectivă), astfel încât să poată acționa eficient ca membrii ai grupului în care sunt integrați (Brown, 1998: Nicholson, 1998). Factorii economici care impun globalizarea, cât și tendința tot mai pronunțată de deplasare a interesului spre managementul cunoștințelor, actualizează patru aspecte legate de socializarea angajaților (Bauer & Taylor, 2001): (1) Un anumit număr de angajați ai organizației pot munci în altă țară decât cea natală. De exemplu, la compania internațională GE, numai 200 din 23.000 de angajați provin din SUA; (2) Strategiile de investiții și responsabilitățile de luare a deciziilor sunt excentralizate, adică deciziile se iau nemijlocit în filialele firmei, la nivelul cel mai implicat în rezolvarea problemelor respective. Sunt numeroase companiile care au filiale în afara unei țări, fapt ce ridică probleme importante legate de socializarea angajaților; (3) Accentul pus pe cunoștințe ca bază a competitivității, abilitatea de a socializa angajații, a devenit o problemă cheie privind atragerea și reținerea talentelor. Deci, recrutarea și selecția de personal a câștigat mult în importanță; (4) Globalizarea a stimulat fenomenul emigrării. Forța de muncă din SUA este compusă din 12% emigranți; în tehnologiile de vârf, acest procent fiind în creștere. În Germania, 8.7% din forța de muncă nu este germană.

O întrebare firească ce se impune se referă la "extensia pe care psihologia muncii industriale și organizaționale o primește în prezent, ca știință și practică globală?" De fapt, este vorba de domeniile de intervenție cunoscute, dar care în contextul globalizării primesc unele valențe noi.

De-a lungul timpului, s-au impus practicile de recrutare, selecție și repartiție profesională. Se poate spune că nici un domeniu al psihologiei muncii nu a fost așa de intens supus validării internaționale și generalizării ca recrutarea și selecția personalului. Nivelul atins este chiar unul ridicat care este capabil să facă față și celor mai rafinate exigențe, atunci când este condus de pe baze științifice. Modelele de selecție cunosc astăzi o mare varietate, ele fiind marcate de un aparat

statistic care le asigură credibilitatea. În contextul globalizării, recrutarea şi selecţia personalului cunoaşte o revigorare, o practică răspândită a cărei pondere este în creştere. Cercetările interculturale au dezvăluit noi dimensiuni aplicative ale psihologiei muncii, industriale şi organizaţionale. Exemple edificatoare sunt recrutarea şi selecţia expatriaţilor, specificul managementului resurselor umane din diferite culturi, a stilului de conducere, problema readaptării la cultura de provenienţă etc.

O altă caracteristică a internaţionalizării din perspectiva psihologiei muncii, industriale şi organizaţionale este necesitatea de a integra posturile de muncă noi în contextele tradiţionale existente. Astfel, rezolvarea conflictelor legate de deprinderile şi stilurile de muncă este o problemă de primă actualitate. Pe această linie, psihologii sunt implicaţi în organizarea de cursuri de formare profesională, de adaptare a acestora la specificul cultural din diferite ţări. Politicile pentru integrarea cunoştinţelor includ practici educative eficiente, cerinţe legate de perfecţionarea profesională continuă şi formarea de priceperi şi deprinderi tehnice competitive. Impactul globalizării asupra sistemului instructiv-educativ este unul critic. El nu numai că afectează productivitatea muncii, ci şi abilităţile de a fi competent pe pieţele comerciale internaţionale. S-a constatat un declin al slujbelor cu calificare redusă şi o creştere relativă a angajaţilor cu o calificare superioară. Noile cerinţe referitoare la competenţe includ deprinderi conceptuale şi analitice, flexibilitate (Green, Leney & Wolf, 1997). Instrucţia şi educaţia va avea ca sarcină esenţială modelarea indivizilor în vederea realizării unor sarcini pentru care iniţial nu au fost pregătiţi, pregătirea de angajaţi pentru o orientare nonlineară în carieră, pentru optimizarea muncii în echipă (adesea cu o componenă multiculturală), pentru utilizarea independentă a informaţiilor, pentru dezvoltarea capacităţii de improvizare/inovare, pe scurt, pentru a structura o gândire complexă legată de realităţile vieţii practice. Noile medii de muncă sunt definite ca fiind unele în care responsabilităţile sunt în continuă schimbare, managementul autoritar va fi înlocuit de reţele democratice, informaţiile vor traversa multiple canale neformale, iar iniţiativa va fi mai importantă decât obedienţa (Hallak, 1998).

Un rol deosebit revine firmelor de consultanţă specializate pe o mare varietate de probleme. Includem în acest context şi preocuparea cercetătorilor vizavi de diferenţele culturale în structurarea echipelor de muncă cât şi formarea acestora astfel încât să fie cât mai eficiente în activităţile pe care le întreprind. Pe fondul acestei diversificări accentuate a aplicaţiilor psihologiei muncii, industriale şi organizaţionale, suntem confruntaţi cu intervenţii psihologice în medii multinaţionale, din zone geografice diferite, cu culturi specifice. Se pare că în acest context multe firme de consultanţă se mândresc azi cu prezenţa în diferite culturi şi dezvoltarea unor programe standardizate de selecţie profesională şi instruire. Se poate chiar afirma că în prezent avem o singură piaţă globală a firmelor de consultanţă.

Globalizarea solicită din punct de vedere economic mai multă mobilitate. Companiile sunt continuu preocupate să câştige timp, să se deplaseze în zone care să le asigure un profit superior etc. De pildă, o companie de soft poate acoperi o piaţă de muncă ce se extinde cu mult peste graniţele de origine. Toată producţia va fi transmisă centralei la sfârşitul zilei de muncă prin e-mail. Un exemplu îl pot oferi şi cerinţele impuse militarilor români care acţionează integraţi în alte organisme militare, cu misiuni diferite şi în medii culturale diferite. În faţa psihologilor militari stau probleme majore de restructurare şi diversificare a mijloacelor de acţiune.

Desigur, problemele globalizării primesc în prezent conotaţii noi, fenomenul are o dinamică accelerată, fiind acoperite domenii din ce în ce mai largi ale psihologiei muncii, industriale şi organizaţionale. Se poate estima că domeniile de aplicaţie ale psihologiei în organizaţii se vor reconfigura încă din primele momente ale mileniului în care am debutat.

Capitolul 2

DIFERENȚELE CULTURALE ȘI ORGANIZAȚIILE

2.1 Modelul lui Hofstede – un studiu devenit clasic

Cercetătorul olandez Geert Hofstede, a coordonat primul studiu internațional efectuat la compania IBM în anul 1966 asupra a peste 50 națiuni acoperind 72 țări. Studiul s-a desfășurat în două etape, acoperind anii 1968 și 1972. El a investigat valorile culturale rezultate în urma completării a peste 116,000 chestionare (în paralel au fost utilizate și alte metode, interviul și observația) care ulterior s-au îmbogățit și cu alte date. Prelucrările statistice au evidențiat în final faptul că valorile legate de muncă variau în cadrul diferitelor culturi în funcție de cinci dimensiuni fundamentale:

- Distanța față de putere. Este măsura în care membrii societății acceptă o distribuire inegală a puterii în instituții și organizații. În culturile cu diferență mică de putere, inegalitatea este minimizată, superiorii sunt accesibili și diferențelor de putere nu li se acordă o importanță prea mare. Societățile cu diferență mare de putere se caracterizează prin acceptarea inegalității ca ceva natutral, superiorii sunt inaccesibili, fiind subliniate tocmai diferențele de putere existente (Tabelul 2.1).

Tabelul 2.1 Distanța față de putere

Distanță mică față de putere	Distanță mare față de putere
Persoanele mai instruite dețin valori mai puțin autoritare decât persoanele mai puțin instruite	Atât persoanele instruite cât și cele mai puțin instruite prezintă valori aproape la fel de autoritare
Ierarhia în organizații înseamnă o inegalitate de roluri stabilită în mod convențional	Ierarhia în organizații reflectă inegalitatea existențială dintre cei de sus și cei de jos
Este caracteristică descentralizarea	Este caracteristică centralizarea
Sunt diferențe mici între salariile de nivelul superior și nivelul inferior al organizației	Diferențe mari de salarii între nivelul superior și nivelul inferior al organizației
Subordonații se așteaptă să fie consultați	Subordonații așteaptă să li se spună ce să facă
Șeful ideal este un democrat plin de resurse	Șeful ideal este un autocrat binevoitor sau un tată bun
Privilegiile și simbolurile de statut nu sunt privite bine	Privilegiile și simbolurile de statut pentru manageri sunt și de așteptat și cunoscute

- Evitarea incertitudinii. Se referă la măsura în care membrii societății se simt inconfortabil în situații nesigure și ambigue, preferând predictivitatea și stabilitatea. Culturile bazate pe evitarea incertitudinii pun accent pe reguli și regulamente, pe conformitate și siguranță. Culturile bazate pe o evitare slabă a incertitudinii resping regulile, conformitatea și securitatea, apreciază asumarea riscurilor (Tabelul 2.2).

Tabelul 2.2 Evitarea incertitudinii

Evitare redusă a incertitudinii	Evitare intensă a incertitudinii
Nu trebuie să existe mai multe reguli decât este strict necesar	Trebuință emoțională de reguli, chiar dacă acestea nu vor fi niciodată operaționale
Timpul este un mijloc de orientare	Timpul înseamnă bani
Sentiment de confort când ești leneș; muncă susținută numai la nevoie	Trebuință emoțională de a fi ocupat; dorință interioară de a munci susținut
Precizia și punctualitatea trebuie să se învețe	Precizia și punctualitatea apar de la sine
Toleranța ideilor și a comportamentului deviant sunt considerate inovatoare	Suprimarea ideilor și a comportamentului deviant; rezistență la schimbare
Motivație prin realizare și respect sau apartenență	Motivație prin siguranță și respect sau apartenență

- Individualism/colectivism. Societățile colectiviste subliniază măsura în care oamenii preferă să aibă grijă de ei înșiși și familia lor. Cele individualiste manifestându-se emoțional independent de grup, organizație și alte colectivități, promovează inițiativa individuală și intimitatea (Tabelul 2.3)

Tabelul 2.3 Dimensiunea colectivism/individualism

Colectivism	Individualism
Diploma condiționează accesul într-un grup cu statut superior	Diploma mărește beneficiul economic și respectabilitatea individului
Relația patron-salariat este percepută în termeni morali, ca o legătură de familie	Relația patron-salariat este un contract care se presupune că se bazează pe avantaj reciproc
Deciziile de angajare și de promovare iau în considerare subgrupul de interese al angajatului	Deciziile de angajare și de promovare se presupun a fi bazate numai pe aptitudini și deprinderi
Managementul este participativ	Managementul este autocrat
Relația este mai importantă decât sarcina de muncă	Sarcina de muncă este mai importantă decât relația

- Masculinitate/feminitate. Această dimensiune se referă la distribuirea rolurilor emoționale pe bază de gen. Orientarea spre dimensiunea masculină subliniază promovarea valorilor "masculine" de asertivitate, competitivitate și materialiste. Dimensiunea "feminină" este orientată pe bunăstare cât și pe calitatea vieții și a relațiilor (Tabelul 2.4).

Tabelul 2.4 Dimensiunea feminitate/masculinitate

Feminitate	Masculinitate
A munci pentru a trăi	A trăi pentru a munci
Managerii utilizează intuiția și caută consensul	Se așteaptă de la manageri să ia decizii și să fie autoritari
Accent pe egalitate, solidaritate și calitatea condițiilor de muncă	Accent pe echitate, competiție între colegi și performanță
Rezolvarea conflictelor prin compromis și negociere	Rezolvarea conflictelor prin disputarea lor

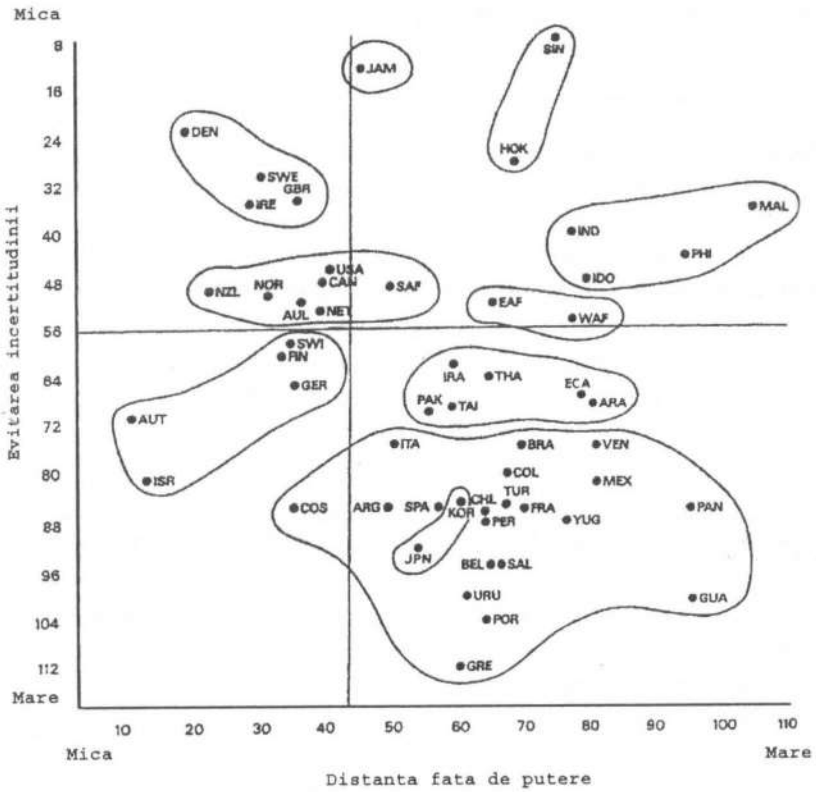
- Orientarea pe termen scurt/lung (această dimensiune a fost descoperită ulterior în urma colaborării cu canadianul Michael Harris Bond). Dimensiune se referă la măsura în care o cultură își programează membrii săi să accepte întârzierea gratificațiilor/recompenselor trebuințelor materiale, sociale și emoționale. Fundamentarea filosofică pe care este construită dimensiunea în cauză este cea confucianistă, fapt ce și dihotomizează culturile sau strategiile organizaționale în asiatice și occidentale (Hofstede & Bond, 1988) (Tabelul 2.5).

Tabelul 2.5 Dimensiunea orientării

Orientare pe termen scurt	Orientare pe termen lung
Respect pentru tradiții	Adaptarea tradițiilor la un context modern
Respect pentru obligații sociale și statut indiferent de preț	Respect pentru obligații sociale și statut în anumite limite
Presiune socială "pentru a ține pasul cu tineretea" chiar dacă aceasta înseamnă foarte multă cheltuială	Chibzuință în cheltuirea resurselor
	Cotă mare de economisire, fonduri disponibile pentru investiții
Cotă mică de economisire, bani puțini pentru investiții	Perseverență în obținerea de rezultate pe termene lungi
De așteptat rezultate rapide	Înclinație spre autosubordonare pentru atingerea unui scop
Preocupare pentru "obraz"	
Preocupare pentru posedarea Adevărului	Preocupare pentru respectarea cerințelor Virtuții

Cele cinci dimensiuni culturale descoperite de G. Hofstede au fost verificate empiric, în mai multe zone geografice, în diferite țări. Fiecare țară a putut fi astfel poziționată pe o dreaptă între cei doi poli. Este posibilă și o reprezentare bidimensională obținându-se o diagramă sau, o reprezentare tridimensională, care permite o examinare în spațiu. Cercetătorul a mers mai departe reușind să construiască pe baza unei clasificări empirice 13 tipologii sau hărți culturale, iar acesta va fi și modul nostru de abordare. Mai mult, din punct de vedere statistic, dimensiunile amintite sunt independente și se găsesc în toate combinațiile posibile, deși unele combinații sunt mai frecvente ca altele.

Dimensiunile stabilite de G. Hofstede au fost testate individual pe țări, fiecăreia stabilindu-i-se un rang într-o ierarhie. Figura 2.1. ilustrează modul în care sunt distribuite rangurile medii ale câtorva țări pe dimensiunile relevate de G. Hofstede.



Legendă: 1- rang ocupat mare; 53 – rang ocupat mic

Figura 2.1. Un exemplu de hartă culturală. O reprezentare grafică comparativă a valorilor pentru diferite culturi. (Prelucrare după: Hofstede, G (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.* London: Sage Publications. p. 500).

G. Hofstede a urmărit în studiul pe care l-a întreprins să realizeze o compatibilizare între teoriile managementului american structurate la nivelul Companiei IBM și cultura națională și organizațională din țări și zone geografice unde compania amintită și-a deschis filiale. Problema se punea în modul cum personalul companiilor multinaționale va putea fi abordat, respectând diferențele culturale și organizaționale, în termeni de motivație, conducere și organizare (Hofstede, 1980). Hofstede susține, de exemplu, că organizațiile situate în țări considerate ca fiind caracterizate printr-o distanță mare față de putere se caracterizează structural printr-un număr mai mare de niveluri ierarhice (diferențiere verticală), un procent mai mare de personal de supraveghere și control (orientare pe control). Statutul și puterea vor servi, deci, ca motivator, iar personalul cu funcții de conducere va avea un comportament respectuos și obedient față de autoritatea superioară. În Figura 2.1, distanță mare față de putere găsim la Franța și Mexic.

Țările cu o mare evitare a incertitudinii sunt caracterizate prin structuri organizaționale formalizate bazate pe reguli și proceduri scrise. Organizațiile accentuează asupra unei specializări tehnice stricte a personalului, se cunoaște precis rolul jucat de fiecare persoană în organizație, fiecăreia fiindu-i bine precizată și definită funcția și rolul. Managerii vor acționa strict în baza dispozițiilor înscrise în fișele de post, evitând asumarea unor riscuri. În munca pe care o prestează, angajații vor fi motivați de siguranța locului de muncă și stabilitate. Rolul conducerii superioare va fi mai mult de planificare, organizare, coordonare și control. Un exemplu de sistem organizațional cu o evitare a incertitudinii ridicată, este Japonia, la polul opus situându-se SUA, Anglia și Suedia (Figura 2.1).

Țările cu orientare colectivistă vor manifesta o tendință sporită de agreere a luării deciziilor în grup, în colectiv, în opoziție cu luarea deciziilor individual. Cooperarea și consensul vor fi prețuite mai mult decât inițiativa și efortul individual. Aceste societăți sunt motivate de relațiile interpersonale statornicite, recompensele sunt bazate pe apartenența la un grup anume (loialitate și fidelitate în serviciu). Rolul liderilor în astfel de culturi este să faciliteze efortul de grup și integrarea în grupul de muncă, să susțină o atmosferă de întrajutorare și să creeze contextul necesar sau subcultura de grup. Din Figura 2.1 rezultă orientarea colectivistă medie a organizațiilor japoneze și cea puternic individualistă a celor americane și franceze.

În țările evaluate ca având o "masculinitate" accentuată, asistăm la un stil managerial orientat mai degrabă pe sarcina care trebuie îndeplinită decât pe preocuparea de a dezvolta anumite relații sociale. Motivația pentru muncă va fi concentrată pe câștigul de bani și bunuri, mai mult decât pe calitatea vieții. Rolul conducerii în astfel de organizații este să se preocupe de asigurarea unui profit minim care să satisfacă pretențiile angajaților și să proiecteze niște obiective pe măsură. În culturile caracterizate ca "feminine" rolul managerilor este să asigure angajaților o stare de bine și să demonstreze preocuparea lor pentru

responsabilitatea socială. Franța și Spania au o orientare tipic feminină, iar Japonia, una masculină.

Preferința pentru orientarea pe termen lung/scurt presupune o operare diferențiată la nivelul obiectivelor manageriale, dar și al stilurilor de conducere. La nivel organizațional, orientarea pe termen lung înseamnă deschidere spre schimbare, dinamism, o viziune optimistă privind adoptarea tehnicilor manageriale moderne. Această optică este caracteristică tuturor angajaților. Deciziile care se iau au în vedere dezvoltarea organizațională mai mult decât elementele de succes de moment. Este susținut stilul managerial predictiv, managerilor pretinzându-li-se punerea în aplicare a unor obiective prin aplicarea unei planificări riguroase și urmărirea atentă a acestora. Organizațiile care adoptă strategii pe termen lung promovează stabilitatea, prestigiul personal, manifestă respect față de tradiție și practică un sistem de recompense bazat pe reciprocitate (Japonia, Olanda). La polul opus, găsim orientarea pe termen scurt asociată unui management conservator, rezistent la schimbare și orientat pe succese imediate (Spania, S.U.A, Anglia).

Hofstede a poziționat fiecare din cele 40 de țări studiate (prezentate în Tabelul 2.6) pe fiecare din cele cinci dimensiuni care, prin asociere două câte două, i-au dat posibilitatea creării unor serii de hărți culturale. Totodată a putut izola cîteva grupări (clusters): Englez, Nordic, Latin, Asiatic. (Chiar dacă unii cercetători în domeniu au comentat această clasificare, cercetări ulterioare au demonstrat utilitatea acesteia la nivel organizațional.) Figura 2.1 ilustrează o astfel de hartă culturală prin combinarea dimensiunilor de *Distanță față de Putere* (acceptarea ierarhiei) cu *Evitarea Incertitudinii* (dorința de formalizare a regulilor și procedurilor).

Explorând Figura 2.1, observăm că țările care sunt situate simultan la cote superioare din punct de vedere al distanței față de putere și evitarea incertitudinii ne așteptăm să aibă un comportament mai "mecanicist" sau birocratic. Aici intră țările din grupul Latin. Țările poziționate în zona opusă, cu o distanță față de putere și evitarea incertitudinii redusă, au tendința de a fi mai "organice" – o structură ierarhică restrânsă, descentralizare, proceduri și reguli mai puțin formalizate. În această zonă se situează grupul de țări Nordice și unele Engleze.

În societățile unde Distanța față de putere este mică, dar Evitarea incertitudinii este mare, ne putem aștepta să găsim organizații unde structura ierarhică este destul de stufoasă, deciziile sunt descentralizate, fără prea multe nivele ierarhice, dar în care regulamentele și responsabilitățile au un caracter mai formal, definite cu mai multă claritate. În aceste condiții, nu se impune o supraveghere strictă, organizația își derulează activitatea de o manieră rutinieră. Situația este caracteristică grupajului Germanic din modelul lui Hofstede.

Tabelul 2.6 Țările studiate de Hofstede

Abrevieri	Țara/ Regiunea	Abrevieri	Țara/Regiunea	Abrevieri	Țara/Regiunea
ARA	Țări de limbă arabă	GRE	Grecia	PAK	Pakistan
ARG	Argentina	GUA	Guatemala	PAN	Panama
AUL	Australia	HOK	Hong Kong	PER	Peru
AUT	Austria	IDO	Indonezia	PHI	Filipine
BEL	Belgia	IND	India	POR	Portugalia
BRA	Brazilia	IRA	Iran	SAF	Africa de Sud
CAN	Canada	IRE	Irlanda	SAL	Salvador
CHL	Chile	ISR	Israel	SIN	Singapore
COL	Columbia	ITA	Italia	SPA	Spania
COS	Costa Rica	JAM	Jamaica	SWE	Suedia
DEN	Danemarca	JPN	Japonia	SWI	Elveția
EAF	Africa de Est	KOR	Korea de Sud	TAI	Taiwan
EQA	Ecuador	MAL	Malaezia	THA	Tailanda
FIN	Finlanda	MEX	Mexic	TUR	Turcia
FRA	Franța	NET	Olanda	URU	Uruguai
GBR	Marea Britanie	NOR	Norvegia	USA	SUA
GER	Germania	NZL	Noua Zeelandă	VEN	Venezuela
				WAF	Africa de Vest
				YUG	Iugoslavia

În societățile unde distanța față de putere este mare, dar evitarea incertitudinii este mică, organizațiile funcționează, în general, după o structură și un comportament familial sau tribal. Aici, "șeful este șef", organizația fiind una de tip paternalist. Aici subordonații nu acționează într-un cadru structurat, nu au sarcini, roluri și responsabilități precis formulate. Situația este caracteristică grupajului Asiatic bazat pe o centralizare puternică a puterii și pe relații personalizate.

Modelul propus de G. Hofstede se impune cu tot mai multă pregnanță în lumea afacerilor. Companiile multinaționale încearcă să-și modeleze sistemul managerial și în funcție de acest model. Firește, există și critici, mai mult sau mai puțin îndreptățite, în conexiune cu modelul propus de G. Hofstede, de metodologia de obținere a datelor și validitatea instrumentului utilizat sau absența consistenței interne a IRIC Value Survey Module 1994 etc. (Hofstede, 2002; Spector și colab., 2001). Tayeb (1994) îi reproșează lui G. Hofstede serioase deficiențe metodologice susținând chiar că rezultatele sale sunt speculative, lipsite de o metodologie clară, studiul pe care l-a efectuat neavând un design pus la punct în avans, ca atare, eșantioanele cu care a lucrat fiind nereprezentative. Totuși, modelul în sine este unul care se aplică, organizațiile multinaționale îl iau tot mai

mult în considerare, desigur cu corectivele de rigoare, atunci când îşi formulează strategiile manageriale pentru organizaţiile proiectate în alte areale geografice.

2.2 Alte modele şi abordări culturale organizaţionale

Modelul implicit al lui Stevens

Pe măsură ce apariţia companiilor multinaţionale a proliferat în timp, odată ce conflictele manageriale generate de sistemele/subsistemele culturale organizaţionale a crescut, au apărut şi teorii şi modele manageriale noi. Astfel, Hofstede (2001) citează experimentul lui O. J. Stevens care a atras atenţia prin derivarea unor soluţii practice aferente problemelor generate de culturi organizaţionale multiple. Stevens a descris ceea ce s-a numit ulterior "modelul implicit". El a dat spre rezolvare unui grup de studenţi o problemă organizaţională, un conflict între două departamente ale unei companii. Soluţiile oferite au fost diferite. Studenţii francezi au propus rezolvarea conflictului prin referire la o instanţă managerială superioară. Grupul de studenţi germani a argumentat că problema majoră a conflictului a avut ca şi cauză lipsa de claritate în structura, expertiza, rolurile şi responsabilităţile ce reveneau celor două departamente care nu le aveau bine definite. Ei au sugerat soluţii care presupuneau stabilirea unui pachet de proceduri pe baza cărora să se optimizeze coordonarea activităţii. Britanicii au ajuns la concluzia că între cele două departamente există o lipsă de comunicare rezolvabilă prin organizarea unui training pe tema deprinderilor de comunicare interpersonală şi la care să participe concomitent ambele departamente.

Plecând de la aceste constatări, Sevens a descris "modelul implicit" al organizaţiei aparţinătoare fiecărei culturi. Francezilor le este specifică o organizaţie structurată ierarhic. Organizaţiile franceze au la bază o organizare de tipul "piramidei oamenilor" (formalizată şi centralizată). Germanilor le corespunde tipul de organizaţie "maşină bine unsă", formalizată dar necentralizată, în care intervenţia managerială este limitată doar la cazurile de excepţie, aceasta din cauza existenţei unor reguli de funcţionare capabile să rezolve problemele. Organizaţiile britanice s-au încadrat în ceea ce a fost denumit "piaţă sătească" (nici formalizată, nici centralizată), în care nu găsim o ierarhie şi nici reguli şi în care cerinţele situaţionale determină structura.

Studii ulterioare, dar şi suprapunerea cu modelul lui Hofstede, au dus la construirea unui al patrulea grup, cel asiatic sau al "modelului familial" în care patronul manager este tatăl omnipotent.

Problemele organizaţionale sunt numeroase, ele se concentrează însă preponderent în jurul aspectelor structurale şi umane. G. Hofstede sugerează că persoanele încadrate într-o organizaţie vor reacţiona în conformitate cu ceea ce el numeşte "programare mintală" sau "software-ul mintal" – modele de gândire, simţire şi manifestări comportamentale dobândite pe parcursul vieţii. Această programare mintală, are în vedere ideile şi percepţiile oamenilor despre modul în care trebuie să fie o organizaţie în care sunt incluşi sau o organizaţie în general. Referidu-ne la cele patru dimensiuni ale culturii discutate, Distanţa faţă de putere şi Evitarea incertitudinii, se consideră că ar influenţa într-o măsură mai mare percepţia indivizilor relativ la organizaţii. (În orice organizaţie distingem două aspecte de interes: (a) cine deţine puterea de decizie şi (b) care sunt regulile şi procedurile utilizate pentru atingerea obiectivelor organizaţionale).

Figura 2.2 ilustrează integrarea comportamentului managerial şi al specificului organizaţional cu referire la diferite tipuri de culturi organizaţionale.

Tipologia prezentată în Figura 2.2 sugerează următoarele particularităţi culturale organizaţionale:

- Organizaţiile de tip piramidal sau bazate pe cultul respectării ierarhiei, caracterizate prin distanţă mare faţă de putere şi o evitare a incertitudinii accentuată, susţin concentrarea autorităţii şi structurarea activităţilor prin reguli şi proceduri bine definite, bazate pe o absenţă a delegărilor de sarcini. Un astfel de tip de organizaţie pretinde o coordonare la nivelul managerial superior, acesta fiind mediul în care se iau deciziile cheie. Acest lucru înseamnă un personal bine şcolit, capabil să funcţioneze la un nivel superior de abordare analitică şi de abilităţi conceptuale. Funcţiile staff-ului sunt concentrate pe rolul important de a demonstra o capacitate de expertizare analitică superioară.

- Organizaţiile de tipul "maşinii bine unse" tind spre descentralizare şi specializare. Aici prototipul sunt firmele germane ale căror manageri au tendinţa să considere structurarea ca fiind factorul cheie de succes, cu propria sa logică, separat de ceea ce gândesc angajaţii. Companiile germane sunt orientate mai mult spre o organizare funcţională cu coordonare bazată pe rutine şi proceduri. Ele lasă impresia că flatează persoana care ocupă un anumit post de muncă şi că ar controla o arie mai largă de acţiune comparativ cu structurile franceze, managementul de la nivelul mediu se rezumă la a-şi exercita competenţa tehnică pe un spaţiu mult restrâns comparativ cu, de pildă, omologii lor britanici. Ei sunt preocupaţi să găsească persoane competente pe sarcini specifice, un staff capabil de o expertiză tehnică solidă şi aşteptări faţă de managementul de la nivelul superior nu numai axate pe o competenţă tehnică specifică companiei, ci şi pe cunoştinţe de profunzime. Conducerea superioară înseamnă un comitet care ia decizii prin integrarea cunoştinţelor provenite din surse diferite sau de la manageri situaţi la primul nivel de conducere.

Evitarea incertitudinii
Mică

Distanță mică față de putere Evitarea incertitudinii mică **PIAȚĂ SĂTEASCĂ** **(Anglo/Nordic)** • Descentralizare • Generalistă • Oamenii ca agenți liberi • Antreprenorială • Flexibilitate • Delegare mare • Coordonare neformală, comunicare la nivel personal • Controlul ieșirilor	Distanță mare față de putere Evitarea incertitudinii mare **FAMILIE sau TRIB** **(Asiatic)** • Centralizare • Paternalistă • Loialitate • Generalistă • Puternic socială vs roluri pe sarcină • Relații personale • Control social
Distanță mică față de putere Evitarea incertitudinii mică **MAȘINĂ BINE UNSĂ** **(Germanic)** • Descentralizarea luării deciziilor • Control bine țintit • Specialist, competență tehnică • Discreție limitată de expertiză • Rol puternic al "experților" stafului • Echipă managerială la top • Cunoștințe industriale și despre companie • Organizare prin funcții • Compartimentare verticală • Coordonare prin rutine și reguli • Soluții structurate • Control prin eficiență	Distanță mare față de putere Evitarea incertitudinii mică **BIROCRAȚIE TRADIȚIONALĂ** **"piramida oamenilor"** **(Latin)** • Centralizarea luării deciziilor • Coordonare de la top • Delegare minimă • Compartimentare specializată la maximum • Rol puternic al stafului • Abilități analitice • Ierarhizare piramidală a oamenilor • Relații neformale • "Sistem D" • Elitism (putere și autoritate) • Controlul ieșirilor

Formalizare

Mică

Distanța față de putere

Mică Ierarhie Mare

Figura 2.2 Profile culturale organizaționale derivate din observarea și intervievarea managerilor din diferite companii și culturi (după: C. Bartlett, S. Ghoshal (2000). Transnational management. Text, Cases, and readings in cross-border management. Boston: McGraw-Hill).

- Dacă modelul descris anterior are la bază o filosofie bazată pe eficiență, modelul "pieței sătești" sau Anglo/Nordic, se caracterizează prin flexibilitate. Structura firmelor britanice s-a observat că este mai flexibilă, mai descentralizată și mai puțin formalizată, atunci când o comparăm cu companiile franceze și germane. Acest tip de organizații se bazează pe o structură pe diviziuni sau compartimente/departamente, pe o descentralizare semnificativă în care rolul conducerii este mai puțin important. Povara funcției de coordonare cade pe fiecare manager, individual, acestuia pretinzându-i-se un comportament constant persuasiv și de negociere în vederea realizării unei bune coordonări. Managerii britanici, comparați cu cei germani și francezi sunt mult mai pregătiți să adapteze structura la personalul încadrat în ea. Schimbările care se produc la nivelul personalului sunt adesea utilizate ca oportunități de reorganizare a locurilor de muncă și responsabilităților, cu scopul unei mai bune adaptări la acestea și a creării unor noi șanse de perfecționare/dezvoltare a personalului. Managementul superior are menirea de a identifica noi segmente de piață și de a-i convinge pe ceilalți să le urmeze, subliniind totodată importanța adoptării unui punct de vedere mai strategic și fiind în măsură să-l transmită într-o manieră persuasivă.

- Modelul asiatic este unul care gravitează în jurul cutumelor familiale. În acest sens el promovează o structură ierarhică, mai puțin formalizată, cu excepția Japoniei. Firmele japoneze, comparate cu cele chineze din Hong Kong, au mai puține regulamente scrise, managerii lor fiind, în același timp, mai autocrați și paternaliști. Studiile care s-au făcut în diferite organizații din Hong Kong, Singapore, Filipine și India au relevat existența unui număr mare de nivele ierarhice, fiind totodată și cele mai centralizate. La antreprenorii chinezi s-a observat o manifestare puternică a tradiției confucianiste exprimată printr-o autoritate patriarhală. Familia este percepută ca fiind aceea care poate oferi siguranță membrilor săi. Rolurile sociale sunt alocate în spiritul promovat de preceptele formulate de Confucius și care repartizează responsabilități în funcție de poziția ocupată în familie (tată, copil, frate etc.). Controlul este exercitat prin autoritate, care nu poate fi chestionată. Nu există "de ce?" în fața superiorului (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Ceea ce se poate constata din experimentele efectuate pe tema tipologiei culturilor organizaționale este faptul că acestea se pot grupa în diferite structuri manageriale atât în context european (între diferite țări din Europa), cât și unul continental (Asia, SUA, Europa). Ca determinanți primari ai grupărilor amintite apar aceia care se referă la relațiile dintre oameni în termeni de distanță față de putere și statut și relația cu natura (mediul), de exemplu, cât de nesigură este conducerea (managementul) precum și cum este exercitat controlul.

De fapt, aceste precizări cu privire la culturile organizaționale nu sunt altceva decât expresia unor convingeri sau valori privitor la trebuința de ierarhie, de

reguli şi proceduri formale, posturi de muncă şi funcţii specializate. Toate aceste convingeri şi valori sunt observabile în comportamentele şi artefactele membrilor organizaţiei. Astfel din respect faţă de superior, şefii au asigurate spaţii de parcare şi facilităţi de servire a mesei separate de ale angajaţilor, există reguli şi proceduri scrise, fişe de post bine puse la punct şi manuale cu standarde de utilizare a procedurilor. La baza tuturor constatărilor pe care le-am menţionat stau o serie de studii care au utilizat chestionare, observaţii, interviuri ale managerilor din companii situate în diferite ţări de pe mapamond.

Henry Mintzberg – context, cultură şi structură organizaţională

Henry Mintzberg este considerat ca unul din teoreticienii moderni ai managementului organizaţional, un reformator al structurilor organizaţionale. Arta lui constă în faptul că a sintetizat abordările manageriale existente evidenţiind un număr restrâns de concepte uşor de aplicat şi înţeles. Astfel, teoriile despre managerul carismatic, sau talentul managerial sunt tot mai mult înlocuite cu cele legate de managerul şi managementul bazat pe baze de date, de cunoştinţe. Activitatea managerială este susţinută de ideea că la fiecare nivel organizaţional, managerii joacă roluri similare şi au responsabilităţi similare, iar ceea ce-i diferenţiază este palierul şi obiectivele activităţii specifice nivelului respectiv. Într-o exprimare metaforică ne referim la ceea ce este cunoscut în management ca fiind "păpuşa rusească": la fiecare nivel al ierarhiei, managerul este similar, dar mai mare decât managerul situat pe o ierarhie inferioară. Discutând despre manageri, Mintzberg le atribuie trei roluri fundamentale:

- Roluri de informare (monitor, distribuitor de informaţii, purtător de cuvânt);
- Roluri interpersonale (figură reprezentativă, lider, de relaţionare);
- Roluri decizionale (de soluţionare a conflictelor şi alocare/gestionare a resurselor)

Deşi Mintzberg nu s-a ocupat nemijlocit de problema culturii naţionale şi organizaţionale, el face o referire indirectă la acestea. Punctul de start rezidă în cele cinci părţi distincte prin care poate fi descrisă orice organizaţie (Mintzberg, 1983):

1. Nucleul operativ (persoanele care lucrează efectiv);
2. Vârful strategiei (managementul de la nivelul 1);
3. Linia de mijloc (nivelele ierarhice superioare şi inferioare);
4. Tehnostructura (persoanele cu funcţii de conducere care generează idei);
5. Staff-ul de susţinere (persoanele cu funcţii de conducere care prestează servicii).

Organizaţiile folosesc pentru coordonare unul sau mai multe din următoarele cinci mecanisme:

1. Adaptarea reciprocă (prin comunicare);
2. Supravegherea nemijlocită (prin superiorul ierarhic);
3. Standardizarea proceselor de muncă (prin specificarea capacităţilor de lucru);
4. Standardizarea producţiei (prin specificarea rezultatelor dorite);
5. Standardizarea calificărilor (specificarea nivelului de calificare cerut pentru executarea lucrării).

Majoritatea organizaţiilor prezintă una din următoarele cinci configuraţii tipice:

1. Structură simplă. Partea principală este vârful strategic, mecanismul de coordonare fiind supervizarea directă;
2. Birocraţia maşinii. Partea principală este tehnostructura, iar mecanismul de coordonare aferent este standardizarea proceselor de muncă;
3. Birocraţia profesională. Partea principală este nucleul oprativ, iar mecanismul de coordonare este standardizarea calificărilor;
4. Forma compartimentală. Partea principală este linia de mijloc, mecanismul de coordonare fiind standardizarea producţiei;
5. Adhocraţia. Partea principală este staff-ul de susţinere (uneori este inclus şi nucleul operativ). Mecanismul de coordonare este adaptarea reciprocă.

Deşi Mintzberg nu a discutat în lucrările sale problema culturii naţionale, el încearcă să facă o joncţiune între cele două tipologii. Conexiunile dintre cele cinci configuraţii formulate de Mintzberg şi axele de coordonate Distanţa faţă de putere şi Evitarea incertitudinii, sunt ilustrate în Figura 2.3.

Modelul implicit Hofstede-Mintzberg necesită unele explicaţii suplimentare pentru a evita eventualele confuzii. Astfel, termenul "maşină"este diferit la cei doi autori. Mintzberg scoate în evidenţă rolul tehnostructurii sau al specialiştilor, nu însă şi pe cel al muncitorilor care aparţin "nucleului operativ". Birocraţia maşinii este similară, în acest caz, cu al "piramidei". În modelul prezentat o regăsim sub denumirea de "birocraţie deplină". Adhocraţia corespunde "pieţei săteşti", birocraţia profesională corespunde "maşinii bine unse", iar structura simplă are în vedere modelul "familiei". Structura departamentală ocupă o poziţie centrală; ea este specifică SUA unde cunoaşte o mare popularitate şi unde a şi obţinut succese remarcabile. Figura 2.3 ne oferă o imagine despre modul în care unele caracteristici culturale naţionale se regăsesc şi la nivelul organizaţiilor. Ele sunt surprinse mai ales la nivelul "mecanismelor de coordonare preferate":

- Adaptarea reciprocă – este caracteristică mai ales structurilor organizaţionale orientate pe piaţă şi negocieri. Este specifică ţărilor de limbă engleză
- Standardizarea calificărilor – notifică accentul pus de unele ţări ca Germania şi Elveţia pe calificarea profesională şi sistemele de pregătire profesională
- Standardizarea proceselor de muncă – este specifică sistemului francez şi conceptului de birocraţie
- Supravegherea directă – pune în evidenţă coordonarea prin intervenţia nemijlocită a patronului şi a rudelor sale. O regăsim la organizaţiile din arealul chinezesc.



Legendă: 1=Configuraţia preferată; 2=Mecanismul de coordonare preferat; 3= Partea principală a organizaţiei.

Figura 2.3 Cele cinci configuraţii şi organizaţiile preferate conform modelului lui Mintzberg, incluse în modelul lui Hofstede (după: Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations.* London: Sage Publications.)

Organizaţiile şi sistemele sociale

André Laurent (1983) consideră că diferenţele structurale dintre ţări, aşa cum au fost ele descrise anterior, reflectă, de fapt, concepţiile diferite despre natura organizaţiilor, despre ce este o organizaţie. Ideile lui se bazează pe o investigaţie în care, prin intermediul unui chestionar, a cerut părerea unor manageri cu privire la acordul sau dezacordul cu un set de afirmaţii despre organizaţie şi management (Tabelul 2.7).

Tabelul 2.7 Itemi din chestionarul despre management al lui A. Laurent (1083)

A = Acord total B = De acord C = Nici de acord, nici dezacord D = În dezacord E = În dezacord total

Nr. Crt	ITEMI	RĂSPUNSURI				
1.	Când rolurile ce revin membrilor unui departament devin complexe, fişele de post sunt un mijloc util de a le clarifica.	A	B	C	D	E
8.	O organizaţie în care un subordonat are doi şefi direcţi este o situaţie care trebuie evitată cu orice preţ.	A	B	C	D	E
14	Principalul motiv pentru a avea o structură ierarhică într-o organizaţie, este ca fiecare să ştie cine are autoritate asupra cui.	A	B	C	D	E
19.	Multe organizaţii vor funcţiona mai bine, dacă vor elimina conflictele pentru totdeauna.	A	B	C	D	E
33.	Mulţi manageri au o noţiune clară despre ceea ce noi numim o structură organizaţională.	A	B	C	D	E
43.	Managerul de mâine va fi, în primul rând, un negociator.	A	B	C	D	E
49.	Mulţi manageri se pare că sunt mai motivaţi de cum pot obţine puterea, decât de realizarea obiectivelor.	A	B	C	D	E
52.	Se pare că azi asistăm la o criză de autoritate în organizaţii.	A	B	C	D	E

Rezultatele pe care le-a obţinut A. Laurant sunt în foarte mare măsură similare cu cele obţinute în studii asemănătoare asupra diferenţelor culturale privitor la putere şi incertitudine, aceasta având în vedere organizaţiile ca sisteme ierarhice, autoritatea, politicile şi formalizarea rolurilor. Ca element de noutate sunt subliniate: locul unde îşi desfăşoară activitatea managerii şi ce argumente aduc managerii din diferite ţări pentru a-şi susţine răspunsurile pe care le dau.

Se apreciază că oamenii din organizaţiile percepute ca sisteme ierarhice vor accepta mai greu să lucreze într-un sistem matricial în care există mai mulţi şefi. De la şef se pretind răspunsuri profesionale precise şi competente. Managerii din grupurile Latin şi Asiatic susţin că pentru a fi respectat sau pentru a avea putere şi autoritate, un manager trebuie să deţină şi să demonstreze cunoştinţe multilaterale de expert.

Managerii din grupul Englez şi Scandinav consideră că se pot adresa la oricine din organizaţie pentru a-şi duce la bun sfârşit cu succes sarcina. Ei găsesc că este de neconceput să se poată adresa numai unui singur şef sau să respecte calea ierarhică de a obţine un răspuns precis, aceasta, pentru simplul fapt că

mediul înconjurător este prea complex şi ambiguu. Mai mult, ei consideră că pretenţia de a urmări strict o cale ierarhică este o piedică în calea dezvoltării personale, în rezolvarea problemelor profesionale cu care se confruntă. Cunoscând aceste probleme se pot anticipa câteva comportamente. Se presupune că un manager suedez care va avea ca subordonat un francez, va constata că francezul îl va considera slab pregătit, incompetent, că nu-i poate da răspunsuri la problemele pe care le are de rezolvat. Suedezul îl va considera pe francez incompetent, va considera că nu ştie ce are de făcut. Un manager german îl va evalua pe un român care îşi începe ziua de muncă bând o cafea, ca indisciplinat, leneş şi un meseriaş dezorganizat, în timp ce românul va crede despre şeful său german că este rigid, orientat strict pe problemă, incapabil să dea soluţii în afară de ceea ce scrie în fişa postului său.

Organizaţiile percepute ca fiind un sistem politic, consideră managerii ca fiind deţinătorii unor roluri politice ale organizaţiei, ca nişte negociatori. Obţinerea puterii este văzută ca fiind mai importantă decât realizarea obiectivelor specifice. Managerii aparţinători grupării latine se încadrează mai repede în această formulă structurală decât nordicii şi englezii.

În organizaţiile cu o orientare spre un sistem organizatoric axat pe formalizarea rolurilor, managerii preferă o structură bazată pe fişe de post detaliate, pe roluri şi funcţii bine definite. Acestea au menirea de a clarifica tehnicile de abordare a sarcinilor şi situaţiilor complexe. Se crede că lipsa de fişe de post (mai ales *job descriptions*), duce la suprapuneri în executarea sarcinilor de muncă şi la ineficienţă. Totuşi, managerii englezi şi nordicii, susţin că activitatea de muncă este, în general, prea complexă pentru a fi descrisă cu precizie, iar reguli prea severe de acţiune, ar duce la inhibarea flexibilităţii şi a coordonării activităţii.

Cercetarea lui A. Laurent subliniază că managerii au diferite concepţii (percepţii) despre organizaţie: unii sunt orientaţi pe sarcina de muncă, sunt instrumentalişti, alţii pe relaţiile sociale. Pentru managerii cu orientare european-latină, sau orientaţi pe relaţiile de muncă, organizaţiile sunt sisteme sociale în care primează ca importanţă poziţia socială (ei se conduc după principiile descrise de Fayol). Astfel, rolurile şi relaţiile sunt definite formal (prin ierarhie) şi neformal, bazate pe autoritate, putere şi statut, percepute ca atribuţii ale persoanei şi nu ca sarcini şi funcţii. De la personalul angajat se aşteaptă loialitate şi respect. Managerii Anglo-Saxoni şi Nord-Europeni susţin că organizaţiile sunt un sistem de sarcini în care trebuie bine ştiut ce trebuie să facă fiecare. Această orientare funcţionalistă sau instrumentală are la bază principiile lui Taylor şi ale lui Max Weber, adică orientare pe ce trebuie realizat şi pe măsura în care obiectivele formulate sunt îndeplinite. Structura este definită prin activităţi – ce trebuie să fie făcut – iar ierarhia există numai pentru a evalua responsabilităţile. Mai mult, autoritatea este definită prin funcţie şi este limitată specific la postul de muncă şi nu la persoană (Bartlett & Ghoshal, 2000). Într-o acţiune de diagnoză organizaţională, aceasta va fi centrată pe strategii, proiectarea/reproiectarea structurii, clasificarea/analiza posturilor de muncă, proiectarea de grile de salarizare şi dezvoltarea unor programe de TQM sau "managementul performanţei". În studiul lui Trompenaars (1993), la care au participat 15 000 manageri, România s-a situat în grupul Latin, chiar printre locurile fruntaşe. Această constatare justifică importanţa pe care în România un consultant trebuie să o acorde investigării managementului resurselor umane. Studiile de diagnoză organizaţională este important să se orienteze pe astfel de intervenţii, dar în paralel cu implementarea unui spirit instrumentalist care să facă ordine, să disciplineze activitatea de muncă din organizaţie.

Structurile culturale descrise (ne referim aici la cele patru structuri organizaţionale amintite: piramidală, maşină bine unsă, piaţă sătească şi familială), se reflectă într-o serie de proceduri culturale: politicile şi procedurile organizaţionale adoptate, sistemele de planificare şi control, modalităţile de prelucrare a informaţiilor şi controlul, cât şi maniera în care se iau deciziile (aceste probleme nu fac obiectul acestui volum).

2.3 Implicaţiile diferenţelor culturale asupra comportamentului organizaţional

Conştientizarea diferenţelor culturale care apar între ţări şi organizaţii (în special o dată cu modelul lui Hofstede) şi a impactului major pe care cultura îl are asupra funcţionării şi eficienţei unei organizaţii au dus la extinderea perspectivelor culturale şi asupra comportamentului organizaţional, în contexte domestice, multiculturale şi internaţionale. Abordarea interculturală a comportamentului organizaţional a devenit şi mai importantă în contextul parteneriatelor internaţionale dintre diferite companii, şi ale afacerilor de nivel global, care pun managerii în faţa provocării de a lucra cu resurse umane uneori foarte diferite din punct de vedere al culturii.

Gelfan, Erez & Aycan (2006, in press) realizează o sinteză a studiilor centrate asupra diferenţelor culturale manifestate la diferite nivele ale comportamentului organizaţional: la nivel micro (implicaţiile culturii asupra motivaţiei pentru muncă, asupra cogniţiilor şi emoţiilor), la nivel meso (impactul culturii naţionale asupra echipelor, leadershipului şi a negocierilor) şi la nivel macro (impactul culturii naţionale asupra culturii şi structurii organizaţionale). Rezultatele cercetărilor strânse de autori reflectă diferenţe semnificative între culturile individualiste şi cele colectiviste; între culturile care valorizează distanţa faţă de putere şi cele în care această distanţă este foarte redusă.

Astfel, în ce priveşte motivaţia pentru muncă, se pare că aceasta are semnificaţii diferite, în culturi diferite. Aşa cum era de aşteptat, în culturile individualiste motivaţia de realizare este mai puternică decât în cele colectiviste (Saige et al., 1996), prin urmare, sunt considerate mai provocatoare obiectivele cu un nivel mai ridicat de dificultate şi sistemele de recompensare în funcţie de rezultate (Brown & Reich, 1997). În culturile colectiviste întâlnim convingerea că rezultatele pozitive apar în urma eforturilor colective, şi nu în urma celor individuale

(Niles, 1998), iar obiectivele cele mai motivatoare sunt moderate ca dificultate şi realizabile. Sistemele de recompense în culturile colectiviste promovează echitatea, stabilitatea şi vechimea în muncă. În cazul companiilor multinaţionale, recompensele sunt mai mari în acele filiale cu o cultură apropiată de cea a sediului central al organizaţiei (Roth & O'Donnell, 1996). În general, angajaţii din culturile vestice, capitaliste au nivele mai ridicate de satisfacţie cu munca decât cei din culturile estice şi socialiste, în dezvoltare (Vecernick, 2003). Factorii care determină satisfacţia profesională diferă de la o cultură la alta. Spre exemplu, pentru culturile colectiviste este mult mai importantă existenţa unui grup de muncă prietenos şi cald (Hui & Yee, 1999), în timp ce pentru culturile individualiste contează într-o măsură mult mai mare nivelul ierarhic al postului ocupat (Huang & Van de Vliert, 2004).

Satisfacţia faţă de muncă, la rândul ei, are un impact puternic asupra relaţiei dintre individ şi organizaţie şi în special asupra angajamenului organizaţional, în culturile individualiste Wasti (2003). În cele colectiviste, satisfacţia cu superiorul reprezintă un predictor mai important pentru angajamentul organizaţional decât satisfacţia faţă de muncă.

Sadler-Smith et al. (2003) arată că nu există diferenţe semnificative cu privire la conţinutul muncii analizat în diferite culturi. Există însă anumite caracteristici ale modului de realizare a muncii, puternic influenţate de cultură. Spre exemplu autonomia în realizarea sarcinilor de muncă are un efect mai puternic asupra stării psihologice pozitive în culturile individualiste (Deci et al., 2001), decât în cele colectiviste. Împuternicirea (empowerment) a determinat reducerea performanţelor şi a fost negativ asociată cu satisfacţia în cazul indivizilor din culturi caracterizate de distanţă mare faţă de putere (Asia, India), în timp ce în culturile cu distanţă mică faţă de putere (Canada, Statele Unite, Polonia şi Mexic) s-a obţinut exact opusul acestor rezultate (Eylon & Au, 1999; Robert et al., 2000). Solicitările ridicate ale muncii au un efect negativ universal asupra sănătăţii şi stării de bine a angajaţilor. Cu toate acestea într-un studiu care a cuprins mai multe ţări Glazer & Beehr (2005) au observat că acestea sunt mai puţin asociate cu intenţia de a părăsi locul de muncă în cazul în care oportunităţile alternative de muncă sunt reduse (ex. Ungaria) spre deosebire de ţările în care oferta de muncă este mai variată (ex. Italia, Statele Unite şi Marea Britanie).

Impactul culturii naţionale se resimte mult mai acut în contextul detaşării temporare într-o ţară cu o cultură diferită de cea a ţării de origine. Adaptarea expatriaţilor reprezintă un fenomen complex, cu faţete multiple şi cu implicaţii directe pentru succesul afacerilor internaţionale. Meta-analize recente (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Hechanova et al., 2003) susţin o conceptualizare tripartită a adaptării expatriaţilor: adaptare generală (culturală), adaptare la muncă şi adaptare la nivelul interacţiunilor (Black et al., 1991). Printre factorii care prezic adaptarea la toate trei nivelele se regăsesc factori personali: dintre care cel mai important este adaptarea partenerului de viaţă (Caligiuri et al., 1998; Takeuchi et al, 2002), factori ce ţin de muncă şi organizaţie: suportul din partea colegilor de muncă, disponibilitatea resurselor necesare (Bhaskar-Shrinivas et al., 2005; Harrison et al., 1999) şi suportul din partea superiorului, în special dacă expatriaţii au avut şi alte experienţe internaţionale.

Sinteza realizată de Gelfand, Erez & Aycan (2006) ilustrează tendinţa îngustă de abordare a diferenţelor culturale manifestate în comportamentul organizaţional, majoritatea cercetărilor oprindu-se la diferenţele dintre valorile culturale, în special la compararea culturilor individualiste cu cele colectiviste. Un număr redus de cercetări iau în considerare şi alte surse ale diferenţelor culturale. Gelfand, Erez & Aycan (2006) subliniază şi confuzia care abundă în studiile pe tema diferenţelor culturale în comportamentul organizaţional: măsurătorile sunt realizate la nivel individual, în timp ce teoriile sunt formulate şi aplicate la nivel cultural, fără o precizare riguroasă a condiţiilor şi cauzelor datorită cărora ne putem aştepta ca relaţiile să fie similare la diferite nivele de analiză.

În contextul provocărilor şi oportunităţilor de nivel global, studiul, înţelegerea şi gestionarea diferenţelor culturale devine o necesitate; cercetările şi teoriile din acest domeniu ar trebui să ne ajute să înţelegem complexitatea şi dinamismul fenomenelor interculturale în contextul organizaţiilor.

2.4 Climatul organizaţional şi cultura organizaţională: abordări metodologice

Climatul şi cultura organizaţională – repere diferenţiale sau integraţionaliste?

Climatul organizaţional este definit ca reprezentând percepţiile obişnuite sau împărtăşite de membrii unei organizaţii cu privire la politicile, practicile şi procedurile formale sau neformale. Acestea reprezintă componente organizaţionale observabile fără un efort prea mare de către membrii organizaţiei. Este vorba despre simple descrieri neevaluative legate de condiţiile oferite de organizaţie, bazate pe percepţiile membrilor acesteia. Ele sunt influenţate de particularităţile individuale şi de poziţiile ocupate de membrii organizaţiei. Aceste convingeri/percepţii descriptive individuale, pot însă contrasta cu cele normative, impuse de organizaţie prin sistemul de instruire practicat şi care reprezintă, de fapt, un produs al culturii organizaţiei respective. Cultura organizaţională are rădăcini mai profunde, se bazează pe convingerile şi valorile membrilor unei organizaţii, construite în timp şi care, sunt mai puţin observabile, adesea localizate la un nivel preconştient. Ea este promovată şi implementată în timp de conducerea unei organizaţii, reprezentând normele de conduită, specificul sau chiar ceea ce formează structura personalităţii organizaţiei, istoria ei. Percepţiile împărtăşite (climatul) şi normele organizaţionale împărtăşite (cultura), sunt conceptual relaţionate şi ambele se referă la mediul social intern al unei anumite organizaţii.

Membrii noi ai organizației sunt supuși unor acțiuni de învățare a modalităților în care să perceapă și să interpreteze în spiritul organizației respective contextul organizațional, aceasta prin procedee de socializare și interacțiuni simbolice cu alți membri ai organizației în cauză. În urma procesului de instruire/învățare, cerințele organizaționale și valorile promovate se vor internaliza fiind stocate în schemele sau hărțile cognitive ale membrilor organizației, fiind astfel conștientizate. Cu alte cuvinte, noii angajați dintr-o organizație trebuie să treacă printr-un program de instruire cognitivă, emoțională și perceptuală prin care să învețe cum să reacționeze psihologic corect și cum să acționeze în concordanță cu preceptele organizației. O altă similaritate între cultură și climat este aceea că ambele încearcă să explice impactul pe care organizația îl are asupra membrilor săi. De asemenea, ambele concepte pot fi privite ca fiind multidimensionale. Similaritățile relevate joacă un important rol metodologic, în construcția instrumentelor de evaluare a climatului și culturii organizaționale. Climatul organizațional are deci de-a face cu percepția indivizilor legată de comportamentul organizațional, în general, și alte condiții observabile dintr-o organizație, în timp ce cultura organizațională se referă la normele și valorile invizibile (Hofstede, 2002). Incluzând conceptul de climat în cel de cultură, putem considera climatul ca o manifestare a culturii. Se impune o precizare: conceptul de climat organizațional are o conotație psihologică, cu accent pe percepțiile sau reprezentările indivizilor. Metodologic, investigarea/măsurarea percepțiilor individuale este posibilă prin intermediul chestionarelor tradiționale, rezultatele putând fi comparate cu metode cantitative și statistice, cu alte variabile ca performanța profesională, fluctuația, satisfacția cu munca etc. Rezultatele obținute sunt generalizabile pe o anumită populație. Cultura are mai mult o conotație antropologică, ea este studiată prin metode de cercetare hermeneutice. Rezultatele sunt prelucrate în general prin metode calitative și interpretate clinic.

În practică, chiar dacă s-au constatat o serie de similitudini între climat și cultura organizațională, este bine să păstrăm cele două direcții de cercetare pe care le-am amintit: cantitativă, pentru climat și calitativă, pentru cultură. Percepțiile le investigăm în mod obișnuit cu ajutorul chestionarelor, obținând astfel o imagine operațională a unor componente descriptive fundamentale, dar, pentru a avea o idee mai complexă, pentru descifrarea unor valori și simboluri mai complet și valid, abordarea calitativă poate aduce un plus util de informație (Muijen, 1998). De pildă, un cercetător poate utiliza chestionare în vederea unei scanări rapide a climatului unei organizații și metode calitative pentru validarea rezultatelor și pentru a obține o imagine comprehensivă a sensurilor dimensiunilor culturale investigate.

Schimbarea organizațională presupune schimbări atât la nivelul climatului, cât și la nivelul culturii organizaționale. Ea, arată Harrison și Shirom (1999), poate conduce ușor la erodarea valorilor culturale depășite ale organizației și la construirea unora noi, observație valabilă și în ceea ce privește climatul organizațional (nn). De aici necesitatea diagnosticării celor două componente organizaționale și proiectarea, în consecință, a unui sistem de intervenție adecvat. Problema nu este așa simplă, dat fiind faptul că, atât cultura, cât și climatul organizațional sunt concepte multidimensionale, stratificate, care includ o serie de elemente vizibile (artefacte, *patterne* comportamentale) și invizibile (norme, valori, convingeri, cogniții). O întrebare firească pe care și-o pun mulți cercetători în domeniu, se referă la modalitățile în care climatul și cultura organizațională pot fi diagnosticate. Răspunsul nu este simplu având în vedere faptul că în acest context sunt vehiculate atât noțiunea de "climat organizațional" (*percepțiile* membrilor organizației asupra unor calități cum ar fi luarea de decizii, conducerea, standardele activității de muncă etc.) cât și "cultură organizațională" care este un concept mai larg cu imixtiunile amintite în antropologie, sociologie și psihologia socială. Dacă în diagnoza climatului organizațional se folosesc preponderent metodele cantitative bazate pe administrarea și prelucrarea statistică a unor chestionare, investigarea culturii organizaționale face apel la tehnici calitative. Totuși, în ultimul timp și în diagnoza culturii organizaționale consultanții preferă folosirea chestionarelor, adesea completate cu tehnici calitative (interviuri, Focus-grupuri, workshopuri, discuții panel etc.). Se încearcă astfel surmontarea limitărilor caracteristice cercetărilor calitative. Un avantaj al utilizării instrumentelor standardizate este că ele oferă consultanților un punct de start în diagnoză prin aceea că folosesc un set potențial predefinit de norme și valori care urmează să fie investigat. Astfel se pot efectua studii comparative între culturi sau subculturi, datele oferite fiind mai structurate și mai credibile deoarece au în spate un aparataj statistic și ideografic ușor de înțeles de către manageri. De pildă, cu ocazia unei diagnoze efectuate la o societate de turism, când s-au prezentat rezultatele bazate pe un Focus-grup și o Discuție panel, comentariul unor membri ai comisiei de recepție a fost că "diagnoza s-a bazat pe simple impresii ale angajaților, acestea fiind nerelevante". Spre norocul consultanților, datele respective confirmau ceea ce s-a obținut și prin intermediul unor chestionare care vizau climatul organizațional, deși, nu erau așa de nuanțate și nu efectuau o analiză calitativă de profunzime (*nn*: date din portofoliul personal).

Într-un studiu mai recent, Denison (1996) subliniază, pe bună dreptate, că aceleași dimensiuni specifice culturii și climatului organizațional sunt investigate cu instrumente similare, doar că autorii se referă când la una, când la alta din cele două atribute organizaționale. Astfel, este diagnosticată asumarea riscului într-un context legat de cultura organizațională și aceeași componentă este reluată și când este cercetat climatul organizațional. Ambele utilizează tehnici de analiză cantitative. Mai mult, sunt confundate adesea unele componente cum ar fi "asumarea riscului", care este considerată de unii autori ca fiind o trăsătură organizațională, în timp ce alții se referă la ea ca la o componentă a climatului organizațional. Siehl și Martin (1990) chiar atrag atenția asupra faptului că există riscul de reducere a culturii la o variabilă la fel ca altele în modelele performanței organizaționale. Este deci firesc să ne întrebăm ce implicații au aceste similarități metodologice pentru traiectoria viitoare a cercetărilor legate de cultura organizațională?

Denison (1996) face o distincție clară între cultura și climatul organizațional. Astfel, *Cultura organizațională* are în vedere structura de profunzime a organizației care se referă la valorile, convingerile și asumpțiile deținute de membrii organizației. Înțelesul termenului se bazează pe socializarea diversității identității grupurilor specifice unui anumit mediu de muncă (companie). Interacțiunea grupurilor în cauză generează o lume simbolică aceasta dând culturii atât o mai mare stabilitate, cât și o oarecare natură precară și fragilă bazată pe dependența față de un sistem al cognițiilor și acțiunilor individului. *Climatul organizațional*, prin contrast, circumscrie un mediu organizațional derivat din sistemul valoric organizațional, care este orientat pe prezentarea mediilor sociale în termeni relativ statici, descriși printr-un set de parametri ficși (cu aplicabilitate largă). În acest context, climatul este adesea considerat ca având un caracter temporar, și ca fiind subiectul unui control nemijlocit și limitat la aspectele mediului social percepute conștient de către membri organizației. Aceste diferențe contrastante sunt prezentate sintetic în Tabelul 2.8.

Tabelul 2.8 Elementele de contrast între climatul și cultura organizațională (după Denison, 1996).

Diferențe	Cultura organizațională	Climatul organizațional
Epistemologice	Contextualizare și ideografie	Comparativ și nomotetic
Punct de vedere metodologic	Emic (punct de vedere specific structurii) Domeniu observațional calitativ	Etic (punct de vedere al cercetătorului) Date de cercetare cantitative
Nivele de analiză	Înțelegerea valorilor și asumpțiilor	Manifestări la nivel de suprafață (ex. comportamente)
Orientare temporară	Evoluție istorică	
Fundamentare teoretică	Construcție socială; teorie critică	Perceptibil imediat, tranzitoriu Teoria câmpului Lewinian
Discipină	Sociologie & antropologie	Psihologie

Atât cultura cât și climatul organizațional am văzut că prezintă o perspectivă semnificativ diferită privitor la organizații, totuși, este cât se poate de adevărat că în prezent se manifestă o tendință destul de neclară cu privire la examinarea distinctă a fenomenului organizațional; pe undeva se constată o orientare care promovează o oarecare suprapunere între conceptele amintite. Cu alte cuvinte, din multe puncte de vedere este neclar în ce măsură cultura și climatul reprezintă două entități separate și în ce măsură ele sunt două fenomene care pot fi examinate din unghiuri de vedere diferite. Analizând dimensiunile constituente ale culturii și climatului organizațional, Denison (1996) ajunge la concluzia că acestea prezintă multe puncte comune (Tabelul 2.9).

Tabelul 2.9 O comparație a dimensiunilor utilizate în investigarea culturii și climatului

	Cercetători ai culturii			Cercetători ai climatului		
	Hofstede (1990)	O'Reilly &Chatman (1992)	Cooke & Rousseau (1988)	Litwin & Stringer (1968)	Hellriegel & Slocum (1974)	Koys & DeCotiis (1991)
Structura	Autoritate	Stabilitate	Cultură convențio-nală	Structură	Centralizare	
Sprijin	Distanța față de putere	Respect pentru oameni	Cultură umanistă	Sprijin	Susținere	Sprijin
Risc	Siguranță	Inovare	Evitarea culturii	Risc	Inovare	Inovare
Coeziune	Colectivism	Echipă de muncă	Cultură afiliativă	Identitate	Relații bilaterale	Coeziune
Orientare pe rezultate	Orientare pe rezultate	Orientare pe rezultate	Realizarea culturii	Standarde	Motivare	Presiune

Disjuncția dintre cultură și climat organizațional, în mod firesc are unele consecințe, printre care menționăm crearea a două orientări în cercetare și chiar dezvoltarea a două literaturi. Totuși, ceea ce este demn de remarcat e tendința de congruență a rezultatelor cercetărilor desfășurate la nivelul culturii și a climatului. Probabil, la baza acestei disjuncții, arată Denison (1996), stau cele două teorii de start: cea a lui Kurt Lewin și cea derivată din constructivismul social organizațional. Concluzia autorului amintit este că cele două orientări trebuie privite mai mult ca diferențe interpretative decât diferențe ale unui fenomen. Cercetările întreprinse susțin din ce în ce mai mult tendința de integrare a culturii și a climatuliu organizațional, în defavoarea conceptualizării acestora ca fenomene psihologice

diferite, care nu s-ar suprapune între ele. De fapt, ultimul cuvânt aici îl vor avea practicienii şi managerii.

Aplicaţii – diagnoza climatului şi culturii organizaţionale

Exemplul 1. Măsurarea culturii organizaţionale – un studiu calitativ şi cantitativ.

Hofstede, Neuijen, Ohavy şi Sanders (1990) au realizat un studiu privind cultura organizaţională în 20 de companii din Danemarca şi Olanda. Ei şi-au pus problema dacă este posibilă măsurarea cantitativă a culturii organizaţionale, şi dacă da, care ar fi dimensiunile operaţionalizabile şi independente care se pot măsura. La fel, în ce măsură este posibilă măsurarea diferenţelor dintre culturile organizaţionale, cum pot ele reflecta şi alte caracteristici organizaţionale ca structura, sistemele de control, care pot afecta cultura. Studiul iniţial al lui G. Hofstede asupra culturilor naţionale efectuat la nivelul corporaţiei IBM, nu a pus în evidenţă prezenţa unor culturi organizaţionale, ci a identificat doar prezenţa unei singure culturi, toate filialele IBM studiate, fiind încadrate în aceeaşi cultură. În studiul prezent, au fost selectate companii care fac parte din Grupul Nordic, dar aparţinătoare la două culturi naţionale diferite. Designul cercetării a constat din parcurgerea a trei etape: (1) interviu; (2) chestionar – 135 itemi precodaţi; (3) chestionar urmat de interviu. Interviurile s-au concentrat pe modelul "foi de ceapă" al lui G. Hofstede, în componenţa căruia intră: Simbolurile, Eroile, Ritualurile, Valorile şi Practicile (Hofstede, 1996). Exemple de itemi de interviu: "Care sunt expresiile folosite şi pe care numai un membru al acestei organizaţii le înţelege?"(identificarea simbolurilor organizaţionale); "Ce tip de oameni este cel mai probabil să facă carieră în această organizaţie?" (identificarea eroilor); "Care sunt evenimentele sărbătorite în această organizaţie?" (identificarea ritualurilor organizaţionale); "Care este cea mai mare greşeală pe care cineva o poate face în această organizaţie?" (identificarea valorilor). Interviurile au fost utilizate pentru a oferi o evaluare calitativă, o descriere empatică a culturii fiecărei organizaţii investigate.

Chestionarele au fost proiectate astfel încât să se refere la aceleaşi patru tipuri de manifestare ale culturii acoperite de interviuri: simboluri, eroi, ritualuri, valori. Primele trei au în vedere practicile, itemii care se referă la valori descriu ce respondentul simte că "trebuie să fie", itemii care privesc practicile au în vedere ceea ce respondentul simte că "este".

Rezultatele studiului au relevat faptul că măsurările cantitative ale culturii au demonstrat existenţa unor diferenţe între organizaţii, explicate prin prezenţa a şase factori capabili să măsoare culturile organizaţionale pe şase dimensiuni independente. Diferenţele dintre culturile organizaţionale apar la nivel de practici, aşa cum sunt ele percepute de membrii organizaţiei. Scorurile pe cele şase dimensiuni aferente organizaţiilor sunt explicabile parţial prin idiosincraziile organizaţionale, fiind în acelaşi timp corelate cu o varietate de caracteristici ale sarcinilor, structurilor şi sistemului de control specific organizaţiilor.

Exemplul 2. Cultură şi subculturi: o analiză a cunoştinţelor organizaţionale.

S.A. Sackmann (1990) investighează existenţa şi formarea potenţială a subculturilor organizaţionale. Ea utilizează o metodologie de cercetare inductivă în vederea studierii extensiei în care patru tipuri de cunoştinţe sunt acceptate de membrii organizaţiei. Pentru aceasta, s-a apelat la 52 de interviuri cu membri a trei departamente din cadrul aceleiaşi organizaţii. Datele sunt analizate prin tehnica analizei de conţinut şi apoi comparate cu date derivate din observaţii şi documente scrise. S-au desprins o serie de subgrupări culturale legat de două tipuri de cunoştinţe culturale, în timp ce pe cultura organizaţională globală se suprapune unui alt fel de cunoştinţă culturală.

Autoarea abordează cercetarea din perspectiva mecanismelor cognitive care, la nivel individual presupune studierea activităţii prin care oamenii îşi utilizează propriile structuri cognitive pentru perceperea situaţiilor şi interpretarea percepţiilor lor. Aceste patru mecanisme de structurare cognitivă sunt (1) etichetele care descriu sau denumesc lucruri şi evenimente, (2) explicarea structurii evenimentului, (3) "lecţiile", sub formă de reţete şi prescripţii de reparare şi (4) motivele cauzale ale evenimentelor. Desigur, aceste patru structuri cognitive sau cogniţii, nu le găsim izolate ci integrate într-un *gestalt* interconectat etichetat ca o schemă (J. Piaget), plan (G.A. Miller, E. Galanter şi K. Pribram) sau hartă cognitivă (E.C.Tolman). Similar cu cogniţiile individuale, acumulate în timp sub forma unor cunoştinţe diferite, grupurilor culturale specifice organizaţiilor le corespund diferite cunoştinţe culturale. Acestea pot fi etichetate astfel: (1) cunoştinţe de dicţionar, (2) cunoştinţe de ghidare/îndrumare, (3) cunoştinţe de reţete, (4) cunoştinţe axiomatice. Analiza interviurilor s-a realizat într-o manieră complexă, astfel asigurându-se validitatea lor. Prin diferite procedee de grupare a informaţiilor obţinute, au putut fi identificate nouă subculturi care acopereau cele patru tipuri de cunoştinţe culturale. Şapte subculturi erau ancorate în ceea ce am notat ca fiind cunoştinţe de dicţionar, o singură subcultură s-a încadrat în cunoştinţe de ghidare, iar grupul managementului de top a fost identificat ca aparţinând cunoştinţelor axiomatice. Despre cunoştinţe de tip reţetă, nu s-a putut spune nimic clar. Studiul întreprins rămâne un exemplu de design în care s-a combinat metoda inductivă cu cea comparativă. El vine în sprijinul ideii de investigare şi înţelegere calitativă a culturii organizaţionale.

Exemplul 3. Investigarea culturii organizaţionale prin chestionare şi compararea de profile.

O'Reilly III, Chatman şi Caldwell (1991) pleacă de la ideea conform căreia cultura organizaţională este un factor important în determinarea măsurii în care un individ se potriveşte într-un context organizaţional dat. Ei adoptă de fapt punctul de vedere al psihologiei interacţioniste în baza căruia, comportamentul individului şi

situația se combină, influențând, explicând, răspunsul individului la o anumită situație dată. Plecând de la această bază teoretică, autorii și-au propus să examineze potrivirea dintre persoană-cultură și implicațiile acesteia asupra atitudinii și comportamentului. În acest scop, ei au utilizat metodologia Q. În studiul lor, autorii recunosc că evaluările cantitative ale culturii sunt controversate și că unele aspecte ale culturii organizaționale nu sunt accesibile prea ușor. Dar, în consens cu unii autori, trebuie să acceptăm ideea că unele dimensiuni ale culturii organizaționale pot fi studiate prin metode cantitative, astfel, sugerându-se faptul că evaluarea cantitativă oferă o oportunitate de înțelegere sistematică a efectelor culturii asupra comportamentului indivizilor. Cercetări anterioare au demonstrat că o potrivire între persoană și cultură crește angajarea în activitate, satisfacția profesională și performanța în muncă – cercetările în acest domeniu sunt încă reduse ca număr. Astfel, autorii în demersul de cercetare pe care l-au inițiat încearcă să demonstreze că preferințele indivizilor pentru o anumită cultură organizațională, sunt comparabile cu profilul cultural existent. Apoi, relația dintre preferințele indivizilor și cultura organizațională trebuie evaluată plecând de la un număr mare de valori. Rezultă că se testează ipotezele formulate prin proiectarea unei metode de evaluare a culturii bazată pe valorile organizaționale existente și în continuare prin măsurarea potrivirii dintre profilul persoanei cu cel cultural, utilizând o tehnică semiideografică bazată pe procesul comparării de profil. În realizarea obiectivului amintit, s-a proiectat un instrument, *Profilul organizațional cultural* (Organizational Culture Profile – OCP) bazat pe un set de propoziții care exprimă valori ce au în vedere atât personalitatea individului, cât și preferința pentru valorile specifice organizației. Potrivirea persoană-cultură se determină simplu, calculând corelația dintre cele două profile rezultate. (Această procedură de comparare de profile o regăsim și în orientările mai recente de selecție computerizată a personalului prin metoda Thomas etc.). Dar, poate elementul semnificativ pe care îl prezintă cercetarea este îmbinarea metodei calitative (metodologia Q) cu abordarea cantitativă de determinare a indexului de potrivire.

Exemplul 4. Modelul valorilor concurente al lui Quinn (Competing Values Model)

O cercetare extinsă și care a inspirat proiectarea unui model European de diagnosticare a culturii organizaționale, s-a bazat pe modelul valorilor concurente (MVC) al lui R.E. Quin (Cameron & Quin, 1998; Muijen, J.J. van, Koopman, P., Witte, K. de, Cock, G. de 1999). Deși inițial MVC a fost proiectat în vederea identificării valorilor organizaționale, ulterior el și-a dovedit utilitatea în aplicații legate de cultura organizațională. Ideea de la care se pleacă este că organizațiile pot fi caracterizate pe baza unor trăsături sau dimensiuni culturale generalizabile oricărei organizații. Modelul se bazează pe două dimensiuni (Figura 2.4). Prima se referă la punctul de vedere al organizației, și anume la concentrarea organizației pe problemele <u>interne</u> (procese sau oameni) sau <u>externe</u>, (relațiile cu mediul extern în care aceasta funcționează). A doua dimensiune se referă la <u>flexibilitate</u> și <u>control</u>. Controlul indică faptul că într-o anumită măsură, comportamentul membrilor organizației este reglementat, iar flexibilitatea reflectă prezența unei oarecare libertăți privitoare la comportamentul membrilor organizației. Prin combinarea acestor două dimensiuni se obțin patru tipuri de culturi organizaționale (Quinn, 1988). În consecință, se pot obține scoruri diferite pe combinații ale dimensiunilor menționate. Practic se vor putea identifica patru orientări culturale ale organizațiilor: orientare pe sprijin, orientare pe inovație, orientare pe reguli și orientare pe obiective.

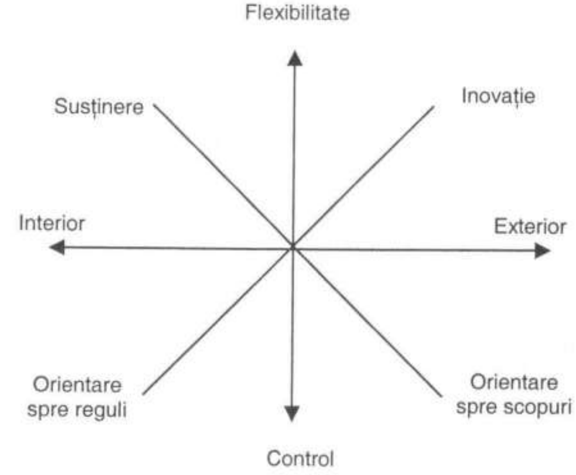


Figura 2.4 O ilustrare a modelului valorilor concurente (Quinn, 1988).

Iată o descriere succintă a fiecăruia din cele patru tipuri de culturi organizaționale:

- Orientarea spre *sprijin*. Acest tip de organizație se bazează pe participare, cooperare, orientare pe persoane, pe elementul social, încredere reciprocă, coeziune de grup și dezvoltare individuală. Sistemul de comunicare este preponderent verbal și neformal. Angajații sunt încurajați să-și exprime ideile despre activitatea lor și sentimentele unuia față de celălalt. Luarea deciziilor se bazează adesea pe contacte neformale. Se axează mult pe angajamentele individului.
- Orientarea spre *inovație*. Se caracterizează prin concepte cum ar fi căutarea de noi informații, creativitate, deschidere spre schimbare, anticiparea evenimentelor și experimentare. Comunicarea este neformală și diseminată. Controlul ierarhic este posibil, dar nu este considerat indispensabil. Managementul așteaptă din partea angajaților să se implice în activitatea de muncă și să-și îndeplinească obligațiile legate de atingerea obiectivelor.
- Orientarea spre *reguli*. Aceasta implică respectarea autorității, abordarea rațională a procedurilor, diviziunea muncii. Structura este ierarhică și

comunicarea se realizează prin dispoziții scrise, de la nivelul superior spre cel inferior. Puterea se bazează pe o autoritate formală.

- Orientarea spre *obiective*. Aceasta pune accent pe concepte ca raționalitate, conducere prin obiective, selectarea informațiilor, îndeplinirea funcționalității și recompensarea grupului. Punctul central al acestui tip de orientare este realizarea obiectivelor prin căi raționale, în strânsă conexiune cu mediul extern existent.

Modelul MVC este unul *circumplex*, adică, el poate fi interpretat în ambele sensuri, de la stânga la dreapta sau invers. Aceasta înseamnă că el este interpretabil prin suprapunerea valorilor specifice cu cele învecinate. De pildă, orientarea pe sprijin și inovație semnifică accentuarea flexibilității și inovației, dar și a orientării spre scop și mediul extern. Valorile orientării spre reguli presupun stabilitate și control, în timp ce valorile orientării spre inovație sunt interpretate ca generatoare de stres, flexibilitate și schimbare. Valorile aferente orientării pe sprijin, înseamnă participare, cooperare și încredere reciprocă, fiind într-un contrast clar cu valorile competiției (interne și externe), realizare personală și recompensarea de grup. Cu alte cuvine, ne putem aștepta la corelații pozitive în cadrul aceleiași orientări și la corelații negative sau foarte scăzute între orientările care se situează în poziții opuse.

Plecând de la aceste considerente teoretice, au fost construite o serie de chestionare. Două dintre chestionarele construite pornind de la acest model teorietic: FOCUS-93 (Muijen, Koopman, Dondeyne, De Cock & DeWitte, 1992) și OCAI (Cameron & Quinn, 1999) vor fi prezentate în detaliu în capitolul 6 al cărții.

De-a lungul anilor, chestionarul FOCUS a fost utilizat în diferite *proiecte de cercetare și consultanță*. Amintim succint câteva dintre acestea:

- Van Muijen a inițiat un proiect de cercetare în care FOCUS a fost utilizat de diverse firme de consultanță din Olanda, în vederea evaluării culturii organizaționale și a relației dintre cultură, leadership și eficacitatea organizațională. Un alt domeniu de interes în care a fost utilizat FOCUS-93 a fost studiul reorganizării, din perspectiva culturii organizaționale, în companii care au parcurs perioade de declin și recreare a organizației. În 1995, peste 25 de firme de consultanță din Olanda utilizau chestionarul FOCUS-93.
- Transformarea întreprinderilor din România a oferit un alt context de utilizare a instrumentului. FOCUS-93 a fost introdus în România în evaluarea managementului resurselor umane, pentru descrierea și interpretarea situației de tranziție economică. De asemenea, rezultatele obținute au fost utilizate în negocierile dintre sindicate și organizații.
- În Slovenia, Belgia și Olanda, FOCUS-93 a fost utilizat într-o serie de studii teoretice, care vizau analiza factorilor și validarea Modelului Valorilor Concurente, propus de Quinn.
- În Portugalia, instrumentul a fost administrat pentru realizarea de comparații între universități și organizații. Tot în Portugalia, a fost inițiat un studiu asupra companiilor multi-naționale, prin intermediul chestionarului FOCUS-93.
- În diferite proiecte de cercetare sau contexte de consultanță, s-a investigat relația dintre cultura organizațională (studiată prin FOCUS-93) și diferite variabile organizaționale. Astfel în Olanda s-a urmărit relația dintre cultura organizațională și leadership, auto-eficacitate, angajament și încredere. În Belgia, Portugalia și România s-a analizat relația culturii organizaționale cu managementul resurselor umane, (în România) cu satisfacția profesională, (în Slovenia) cu eficiența percepută, (în Ungaria și Croația) cu tipul de capital (de stat sau privat), (în Slovenia și Croația) cu diferențele dintre tipurile de industrie, (în Ungaria) cu schimbarea organizațională și națională și (în Croația) cu managementul conflictului.
- Van Muijen (1995) a realizat o analiză statistică suplimentară pe un set extins de date, provenind de la 93 de organizații. Contrar analizelor anterioare, sectorul de activitate s-a dovedit a fi un factor cu valoare explicativă ridicată, pe lângă țara de origine. Singura dimensiune în care nu a relevat o influență a sectorului este orientarea spre reguli. În acest caz, rezultatele au fost puternic influențate de țară.

În urma prelucrării statistice a răspunsurilor date la itemii/scalele chestionarului FOCUS-93 referitoare la climatul organizațional de către persoane angajate în patru organizații - două bugetare (353 [A] de persoane și respectiv, 239 [B] de persoane), o companie multinațională, cu capital privat (88 [C] de persoane) și o bancă (73 [D] de persoane) – a fost posibilă descrierea climatului organizațional al fiecăreia dintre ele (Pitariu & Albu, 1999). Tabelul 2.10 ne prezintă un rezumat statistic al datelor obținute.

Tabelul 2.10 Rezumatul statistic al rezultatelor obținute la FOCUS-93

Compania	Inovare			Susținere			Reguli			Obiective		
	M	AS	Alpha	M	AS	Alpha	M	AS	Alpha	M	AS	Alpha
A	3.8	.72	.81	3.1	.77	.79	3.8	.76	.59	3.6	.90	.89
B	4.4	.65	.79	3.6	.85	.79	4.1	.69	.50	4.4	.87	.89
C	3.9	.78	.82	3.2	.91	.81	4.0	.80	.59	4.2	.85	.86
D	4,2	.76	.74	3.7	.96	.71	4.3	.78	.44	4.2	.98	.86

Posibilele diferențe de climat organizațional dintre cele patru companii studiate au fost identificate prin compararea două câte două utilizând testul ***t***. S-au obținut următoarele rezultate: factorul <u>Inovare</u> nu relevă diferențe semnificative între Compania C și A. Factorul <u>Susținere</u> nu diferențiază semnificativ companiile D

de B şi C de A. Factorul Reguli nu diferenţiază semnificativ compania C şi B. Factorul Obiective nu diferenţiază companiile D de C şi D de B. O procedură statistică similară a fost utilizată şi pentru compararea organizaţiilor între ele. Concluziile care au putut fi desprinse au fost următoarele:

- La Compania B apar scoruri mari la scalele Susţinere, Inovare şi Obiective. Această companie se caracterizează printr-o orientare spre mediul extern, ea este deschisă spre idei novatoare, este receptivă la tot ce înseamnă schimbare. Se remarcă prin stabilirea unor obiective clare, printr-o planificare judicioasă, în funcţie de cerinţele pieţei externe. Compania este orientată spre productivitate şi mai puţin înspre organizarea factorului uman, pe aplicarea corectă a unui management eficient al resurselor umane. Opinia noastră este că domeniul resurselor umane este deficitar, în primul rând datorită lipsei de profesionalism a personalului din departamentul respectiv. La cinci ani de la efectuarea studiului respectiv, compania A s-a privatizat şi este cotată ca fiind una rentabilă, lipsită de turbulenţe sociale.
- La Compania D apar scoruri medii la scalele Susţinere, Reguli şi Obiective. Comparativ cu celelalte companii investigate, Compania D prezintă un climat organizaţional superior. Sistemul de control intern şi regulile stricte de funcţionare susţin eficienţa managerială a acestei companii. Obiectivele companiei sunt clar formulate, aceasta fiind, în acest sens, orientată spre mediul extern.
- La Compania C apar scoruri mici la scalele Susţinere şi Inovare. Interpretarea acestei situaţii explică în mare măsură fluctuaţia mare de personal. Dezinteresul faţă de salariaţi (probabil şi o cultivare a individualismului şi a unei competiţii exagerate) şi o blocare a creativităţii, a promovării unor idei de schimbare şi integrare în mediul cultural românesc, conduc la dorinţa de părăsire a companiei.
- La Compania A sunt obţinute scoruri mici la toate scalele din FOCUS-93. Compania se bazează pe un climat organizaţional în declin. Stilul de conducere este bazat pe scheme acţionale depăşite, aceasta atât pe plan intern cât şi pe plan extern. Organizaţia este centrată pe logica unei organizaţii interne rigide, cu unele deschideri firave faţă de schimbare. O diagnoză organizaţională efectuată cu ocazia privatizării a demonstrat problemele majore ale organizaţiei care şi-a pierdut piaţa de desfacere, fiind în pragul falimentului.

Rezultatele obţinute cu FOCUS-93 trebuie privite cu precauţie. Studii ulterioare au ajuns la concluzia că acest chestionar necesită o serie de finisări deoarece scalele corelează semnificativ între ele, iar analiza factorială nu a reuşit să evidenţieze decât un singur factor (Albu & Pitariu, 2000; Muijen, Koopman, De Witte ş.a. 1999). Fireşte, în acest caz completarea acestor date descriptive (specifice climatului organizaţional) cu cele ale unui interviu structurat care îl însoţesc şi care este destinat investigării culturii organizaţionale, se impune cu stringenţă. Chiar autorii chestionarului menţionează faptul că acesta se bazează pe considerarea climatului organizaţional ca fiind o manifestare a culturii.

Exemplul 5. Un alt instrument de diagnosticare a culturii organizaţionale pornind de la Modelul Valorilor Concurente este OCAI (**O**rganizational **C**ulture **A**ssessment **I**nstrument), proiectat de Cameron şi Quinn (1999). OCAI permite evaluarea organizaţiilor din perspectiva a 4 tipuri de culturi organizaţionale, corespunzătoare celor 4 cadrane din reprezentarea grafică (Figura 2.5.) a modelului, pe care le vom descrie succint:

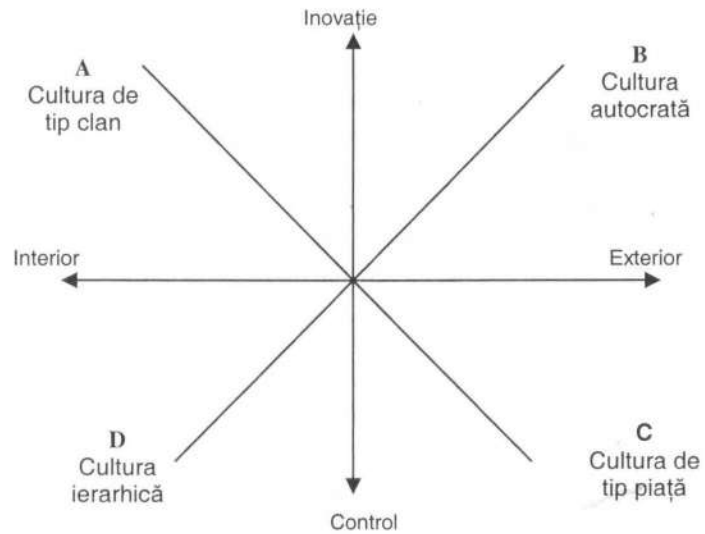


Figura 2.5 Modelul valorilor concurente

A. Cultura de tip clan

- *Caracteristici*: organizaţie centrată asupra proceselor interne, flexibilă, preocupată de proprii angajaţi. Mediul organizaţional poate fi asemănat cu o familie extinsă.
- *Liderii*: sunt consideraţi mentori ai angajaţilor
- *Liantul organizaţiei*: loialitate şi tradiţii
- *Managementul personalului*: dezvoltarea angajamentului faţă de organizaţie, dezvoltarea resurselor umane
- *Succesul* este definit în termenii sensibilităţii faţă de clienţi şi a preocupării faţă de oameni.
- *Valorile organizaţiei*: munca în echipă, participarea şi consensul.

B. Cultura ierarhică

- *Caracteristici:* un mediu foarte formalizat şi structurat; procedurile bine stabilite guvernează munca oamenilor
- *Liderii*: urmăresc organizarea şi coordonarea activităţilor
- *Liantul organizaţiei*: organizaţia este menţinută de reguli şi politici formale
- *Managementul angajaţilor* vizează siguranţa muncii şi predictibilitatea.
- *Succesul* este definit prin respectarea termenelor limită, a planificărilor clare, a costurilor reduse
- *Valorile organizaţiei*: stabilitatea, performanţa şi un nivel ridicat de eficienţă în realizarea tuturor activităţilor

C. Cultura autocrată

- *Caracteristici*: mediu dinamic, antreprenorial, creativ
- *Liderii*: inovatori şi îşi asumă riscuri
- *Liantul organizaţiei*: angajamentul faţă de experimentare şi inovaţie
- *Managementul angajaţilor* încurajează iniţiativa individuală şi libertatea de exprimare a angajaţilor
- *Succesul* înseamnă dezvoltarea de produse şi servicii noi, unice
- *Valorile organizaţiei*: preluarea poziţiei de lider de piaţă

D. Cutura de piaţă

- *Caracteristici*: organizaţie puternic centrată pe rezultate
- *Liderii* sunt orientaţi spre productivitate şi competitivitate. Sunt duri şi stabilesc standarde înalte
- *Liantul organizaţiei*: dorinţa împărtăşită de a avea succes
- *Managementul angajaţilor* se focalizează asupra dezvoltării spiritului competitiv al angajaţilor
- *Succesul* este definit în termenii penetrării pieţei şi atingeri unei cote de piaţă cât mai înalte.
- *Valorile organizaţiei*: iniţierea de acţiuni competitive, obţinerea de rezultate cuantificabile, atingerea obiectivelor, creşterea reputaţiei şi a succesului.

Prin intermediul *Instrumentului de evaluare a culturii organizaţionale* (OCAI, Quinn & Cameron, 1999) s-au obţinut două profile ale culturii organizaţionale ce caracterizează departamentul administrativ al unei organizaţii academice: un profil actual, care descrie situaţia prezentă şi un profil considerat ideal, din perspectiva eşantionului participant la studiu. În cadrul profilului actual al culturii s-au obţinut date referitoare şi la valorile aferente caracteristicilor dominante în organizaţie, conducerii, managementului resurselor umane, liantului organizaţiei, strategiei şi criteriilor de succes. Tabelul 2.11 prezintă indiciii descriptivi ai culturii organizaţionale curente a personalului administrativ al organizaţiei.

Tabelul 2.11 Indici descriptivi pentru OCAI (N=104)

Tipul de cultură	Media		Ab.standard		Minim		Maxim	
	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal	Actual	Ideal
Cultura de tip clan	31,47	34,13	14,82	14,53	3,33	0	83,33	83,33
Cultura autocrată	21,59	24,17	8,94	8,78	1,67	0	50,00	53,33
Cultura de piaţă	22,88	24,89	9,60	10,13	0	0	41,67	53,33
Cultura ierarhică	23,59	16,78	13,10	10,53	0	0	67,50	72,50

Aşa cum reiese din analiza indicilor descriptivi, cultura dominantă în departamentul administrativ al organizaţiei este de tip clan. Mediile obţinute pentru celelalte tipuri de culturi sunt apropiate ca valoare. Figura 2.6 oferă reprezentarea grafică a culturii organizaţionale prezente, conform rezultatelor obţinute la OCAI.

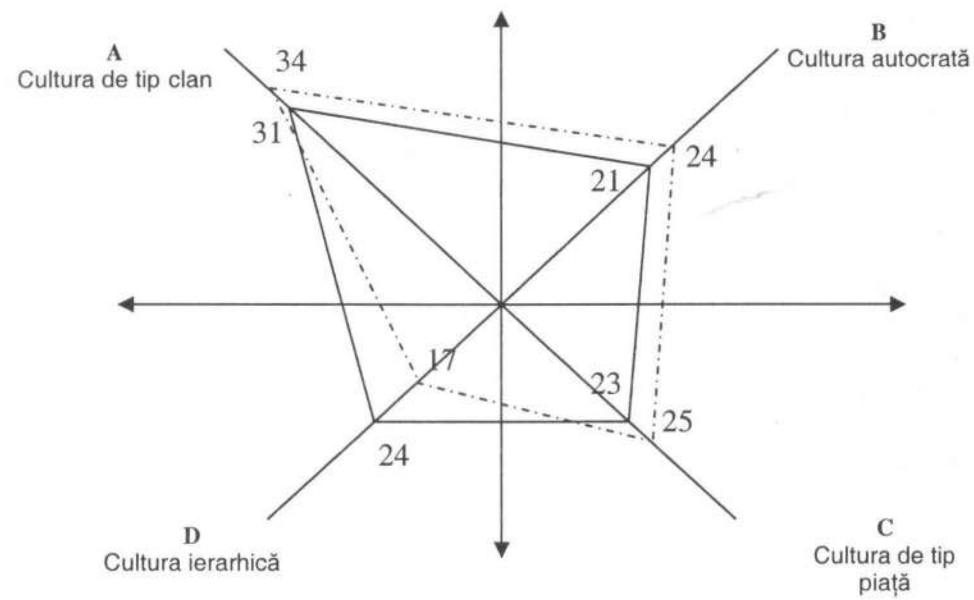


Figura 2.6 Reprezentarea grafică a culturii organizaţionale prezente şi a culturii organizaţionale dorite

Tipul de cultură predominant în organizaţie este cel de tip clan. Acest profil caracterizează managementul resurselor umane în organizaţie, valorile strategice şi modul în care este definit succesul, însă nu se regăseşte în aceeaşi proporţie în

caracteristicile dominante ale organizației și caracteristicile conducerii, ceea ce indică o anumită lipsă de congruență a culturii. În ansamblu, organizația este considerată de angajați un loc de muncă prietenos și relativ personal, în care oamenii par să comunice bine și să împărtășească multe lucruri despre ei. Valorile și obiectivele dominante în organizație sunt împărtășite, iar coeziunea dintre angajați, implicarea lor în activitățile organizației și sentimentul de „al nostru" sunt relativ puternice. Instituția este orientată spre crearea armoniei în interior și dezvoltarea unității. Loialitatea și atașamentul angajaților față de organizație se regăsesc printre factorii cei mai importanți în menținerea unității acesteia.

Caracteristicile dominante ale organizației sunt considerate în mod paradoxal, atât dinamismul și orientatrea puternică pe rezultate, cât și orientarea spre mediul intern, spre crearea unui climat armonios. Aceste rezultate indică faptul că deși organizația are o orientare generală spre cultura de clan, membrii acesteia sunt conștienți de noua tendință spre care se îndreaptă organizația, „simt" și recunosc această schimbare. Însă, deși orientarea spre piață este recunoscută, comportamentul lor este ghidat într-o foarte mare măsură de aceleași scheme cognitive. Această discrepanță între noua tendință a organizației și conservatorismul membrilor ei reiterează o serie de cercetări publicate în literatura de specialitate, care arată că acele încercări de schimbare care pornesc din exterior, fără a acționa la nivelul profund, al valorilor și asumpțiilor fundamentale ale personalului, duc la schimbări superficiale și de scurtă durată.

Identitatea culturală a organizației nu este puternică, se poate vorbi mai degrabă de anumite tendințe existente, mediile celor patru tipuri de cultură fiind relativ apropiate în multe situații. Orientarea organizației spre mediul extern, spre clienți este redusă, element care poate avea în timp efecte negative asupra organizației.

Chestionarul permite realizarea de recomandări pe baza analizei diferențelor dintre profilul actual și profilul ideal al organizației. În cazul de față, discrepanța redusă între profilul actual al culturii și cel dorit reflectă prezența unei nevoi reduse, nesemnificative de schimbare, care se poate transforma într-o potențială sursă de rezistență față de schimbare. Diferențele mici care se pot identifica la nivelul culturii ierarhice (actual și ideal) sugerează percepția nevoii de reducere a controlului ridicat și a rigidității. Eforturile organizației ar trebui direcționate în sensul creșterii orientării acesteia spre clienți și competitivitate, reducerea formalizării în favoarea flexibilității, și dezvoltarea unei identități împărtășite și puternice.

Concluzii

Problema culturii organizaționale, deși la început considerat un concept periferic în aria psihologiei organizaționale, a devenit în zilele noastre o preocupare care interesează atât cercetătorii, cât și managerii și toți cei implicați în ceea ce numim management internațional sau globalizare. Cercetările și numeroasele aplicații practice din această sferă, au devenit un concept științific și practic. Concret, nu se mai poate concepe un management rupt de realitățile culturale, indiferent că este vorba de culturi naționale sau organizaționale. Managerii au devenit creatori de culturi organizaționale. Ei definesc, schițează, construiesc și implementează cadre culturale în care sunt formate valori, convingeri, norme de conduită etc. Nu întâmplător în lucrările care tratează strategia de conducere tranzacțională, în ultimul timp sunt precizate cu o frecvență mai mare două concepte noi, acela al conducerii transformaționale și cel al conducerii culturale. Se propune un nou model care compară schimbarea și susținerea culturală a conducerii (Bass, 1998).

În practica a tot mai multor organizații intră efectuarea de diagnoze organizaționale prin care să se identifice dimensiunile specifice culturii organizaționale, corectarea lor și implementarea unor programe speciale de formare a angajaților în spiritul culturii organizaționale promovate. Firește, poate că este necesar să atragem atenția și asupra pericolului implementării necritice a unei culturi organizaționale. Se cade ușor în eroarea de a considera unele eșecuri manageriale ca fiind cauzate de cultura existentă și nu de deficiențele strategiilor manageriale adoptate.

În final, subliniem încă o dată că, în prezent, cultura organizațională reprezintă o problemă importantă la nivelul managementului în general, aceasta și din motivul că la baza funcționării oricărei organizații ne confruntăm cu valori, reguli și *patterne* comportamentale care influențează în bine sau în rău practicile și evenimentele cotidiene. Este încă un motiv suplimentar prin care să subliniem importanța intervenției psihologice cu mijloace științifice verificate/validate care să conducă la soluții bine fundamentate și nu la recomandări lipsite de substanță, care frizează diletantismul.

Capitolul 3

DIAGNOZA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

3.1 Definirea diagnozei

În practică, studiul culturii şi al climatului organizațional sunt circumscrise domeniului mai larg al diagnozei organizaționale. Diagnoza reprezintă procesul de culegere şi generare de date valide şi utile cu privire la organizație şi sub-sistemele acesteia (Argyris, 1970), precum si cu privire la procesele şi modelele de comportament care au loc în organizația respectivă (Beckhard, 1969) (Beer & Spector, 2001).

Harrison (1994) prezintă procesul de diagnoza organizațională din perspectiva a trei componente: (1) procesele, (2) interpretarea şi (3) metodele. Printre cele mai importante procese din cadrul unei diagnoze autorul aminteşte: culegerea datelor şi feedback-ul de la consultant la organizație. Optarea pentru diferite metode de culegere a datelor depinde de natura şi scopul diagnozei, de modelul teoretic adoptat de cercetător/consultant şi de contribuția unică a fiecărei proceduri utilizate la imaginea globală. Interpretarea datelor culese este o componentă esențială a procesului de diagnoză. Utilizarea unor metode multiple (Denzin, 1989) oferă oportunitatea îmbunătățirii diagnozei organizaționale prin sintetizarea rezultatelor obținute în urma aplicării multiplelor metode ştiințifice într-o interpretare completă, coerentă şi validă. Combinarea eficientă a diferitelor metode presupune o cunoaştere foarte bună a avantajelor şi limitelor fiecăreia şi o apreciere corectă a modului în care acestea se pot completa reciproc (Beer & Spector, 2001).

3.2 Cultura națională ca şi context

Cultura națională în care sunt cuprinse, integrate organizațiile poate modela expectanțele clientului cu privire la diagnoză şi intervenție. Practicienii în acest domeniu trebuie să țină cont de diferențele culturale atunci când optează pentru un anumit model sau o anumită tehnică, pentru a-şi ajuta clienții să descopere căile cele mai potrivite spre dezvoltarea organizațională.

Spre exemplu, consultanții care lucrează în afara Americii de Nord pot întâmpina dificultăți în aplicarea tehnicilor de dezvoltare organizațională pe care le consideră perfect adecvate culturii nord americane: comunicarea deschisă între diferitele ranguri ierarhice şi importanța discutării deschise a conflictelor devin complet nepotrivite în America Latină, unde predomină alte valori. O serie de studii indică modul în care cultura națională influențează aplicabilitatea tehnicilor şi

intervențiilor manageriale. Aceste studii pun la îndoială aplicabilitatea universală a ideilor și tehnicilor manageriale dezvoltate în America de Nord în alte zone culturale (Hofstede, 2001).

În cântărirea efectului contextului cultural asupra diagnozei și acțiunii, consultanții trebuie să ia în considerare și diviziunile culturale din cadrul organizației în care se desfășoară procesul. În funcție de acest context și de orientarea sa teoretică, consultantul/cercetătorul își alege modelele și metodele cu care operează.

Un alt element de care consultantul ține cont în proiectarea procesului de diagnoză este **nivelul la care se analizează problema** și la care se propun soluții pentru rezolvarea ei. Se pot identifica mai multe nivele de analiză:

- Nivelul individual – vizează atitudinile, aptitudinile, motivațiile și comportamentele angajaților.
- Nivelul interpersonal – vizează probleme de relaționare între membrii organizației.
- Nivelul de grup – vizează performanța grupurilor de muncă sau a departamentelor.
- Nivelul divizional – vizează managementul departamentelor.
- Nivelul organizațional – studiul organizației ca întreg, luându-se în considerare și relația acesteia cu mediul.

Alegerea nivelului de analiză trebuie să reflecte natura problemei și să ia în considerare fezabilitatea intervențiilor care conduc la schimbare și eficiență organizațională.

3.3 Metode de studiu

Sackmann (1991) prezintă o trecere în revistă a metodelor de cercetare care pot fi utilizate în analiza culturii organizaționale, aducând în discuție punctele tari și punctele slabe ale fiecăreia. Sackmann organizează diferitele metode de-a lungul unui continuum. La un capăt al continuumului se regăsesc metodele nestructurate, inductive ca și studiul etnografic prin observația participativă, interviurile individuale sau de grup ș.a. La celălalt capăt al continuumului se situează metodele foarte structurate, ca și chestionarele, interviurile structurate, checklist-urile. Între aceste două extreme se găsesc metode precum analiza documentelor sau discuțiile de grup. Capetele continuumului reprezintă două perspective opuse, cea a celui din interior (insider) – bazată pe metode calitative de studiu și cea a celui din exterior (outsider) – bazată pe metode cantitative.

Principala controversă în ceea ce privește studiul culturii organizaționale constă în utilizarea unei abordări cantitative vs. o abordare calitativă. Deoarece cultura se bazează pe valori și teorii fundamentale, deseori nerecunoscute la nivel conștient și netestate în organizații, există susținători puternici ai procedurilor calitative, care studiază în profunzime povestirile, miturile și interpretările pe care membrii organizației le atribuie diferitelor evenimente și procese. Acest studiu se desfășoară pe perioade semnificative de timp și într-un mod cât mai comprehensiv, pentru ca atributele culturale să poată fi identificate. Perspectiva opusă argumentează că larghețea comparației este sacrificată în cazul abordării calitative. Investigarea culturii mai multor organizații devine imposibilă, dacă este necesară imersiunea în fiecare dintre ele. Pentru a putea compara culturi multiple, este nevoie de utilizarea unor metode cantitative și standardizate. Este însă crucial ca cei care răspund la diferitele instrumente utilizate, să raporteze adevăratele valori și convingeri și nu doar atitudini și percepții superficiale.

În continuare, vom descrie succint fiecare dintre cele două direcții majore de investigare a culturii organizaționale, precizând avantajele și limitele fiecăreia.

3.3.1 Metode calitative de studiu a culturii organizaționale

Cercetarea culturii organizaționale prin metode calitative urmează un model antropologist, care dezvoltă o înțelegere profundă a culturii prin participarea la viața organizațională pe o perioadă mai îndelungată de timp. În general, în această perioadă se derulează o serie de interviuri. Lawler, Nadler & Cammann (1980) menționează ca și avantaje ale acestei abordări bogăția datelor, contextualizarea datelor, posibilitatea dobândirii unui insight prin intermediul ascultării empatice, iar aceste medote au o validitate de aspect foarte ridicată. Dezavantajele acestei abordări rămân costurile ridicate și dificultatea cercetătorului de a nu își impune propriile viziuni. În majoritatea cazurilor este imposibil să fie implicați toți membrii unei organizații și în consecință este nevoie de eșantionare. Procedura de eșantionare ridică o serie de probleme, iar comparațiile între organizații sunt dificil de realizat.

Principalele abordări calitative ale culturii organizaționale sunt studiul etnografic, abordarea istorică a organizațiilor și abordarea clinică.

Studiul etnografic utilizează concepte și metode dezvoltate în sociologie și antropologie pentru a studia organizațiile, în vederea unei iluminări descriptive, oferind în acest fel o înțelegere bogată a diferitelor fenomene organizaționale (Schein, 1990). Alături de studiul etnografic se poate adăuga și ***abordarea istorică a organizațiilor*** - un studiu istoric și longitudinal poate oferi anumite insight-uri ce nu pot fi obținute în alt mod. Ambele abordări poate duce la dezvoltarea unei teorii organizaționale mai bune, însă sunt costisitoare și necesită foarte mult timp.

Caracteristica esențială a ***abordării clinice*** constă în faptul că datele sunt colectate în timp ce consultantul se implică activ în asistarea și ajutarea clientului să își definească și să își rezolve problemele care au fost anterior definite de către acesta, sau la inițiativa lui. Interacțiunea și colaborarea dintre consultant și membrii organizației client contribuie în mod direct la analiza orientării culturale. O procedură clinică eficientă implică observarea și intervievarea participanților, oferirea unui feedback preliminar pe baza primelor date obținute, apoi lucrul individual sau pe grupuri mici, pentru a realiza o caracterizare a organizației din perspectiva culturii. Abordarea clinică nu funcționează decât atunci când clienții sunt dispuși și capabili să se implice activ în analiza personală și organizațională.

Existența tensiunilor și conflictelor organizaționale presupune absența acestor condiții. În aceste cazuri metoda clinică se soldează cu eșec. Dezavantajul acestei metode constă în faptul că nu oferă nici profunzimea datelor care rezultă în urma cercetării etnografice și nici rigoarea metodologică a evaluărilor cantitative.

Atât metoda clinică, cât și cea etnografică necesită un interval foarte mare de timp și dezvoltarea unor cercetători foarte abili. Focalizarea metodelor calitative asupra problemelor și a surselor specifice de ineficiență poate reduce considerabil cantitatea de timp necesară în mod normal.

Unul dintre modelele care sistematizează cel mai bine cercetarea calitativă a culturii organizaționale este cel propus de Schein, din perspectiva căruia cultura unei organizații poate fi abordată la diferite nivele de profunzime („stratul" cel mai superficial este cel al artefactelor, iar cel mai profund vizează convingerile, ipotezele, teoriile organizației, care sunt de multe ori implicite).

Modelul lui Schein

După Schein (1990) cultura organizațională poate fi analizată în funcție de trei nivele de abstractizare: asumpții, valori și artefacte.

Câteva dintre *artefactele* care pot constitui obiectul analizei sunt documentele publice, arhitectura sediului organizației, tehnologia utilizată, stilul vestimentar al membrilor organizației, comportamentul acestora. Patternurile tipice de comportament sunt relativ ușor de observat, însă cauzele reale și profunde ale acestora nu transpar tot atât de ușor.

Următorul nivel, cel al *valorilor organizaționale* și ale membrilor acesteia, ne conduce mai departe spre identificarea elementelor care stau la baza comportamentului organizațional. Valorile pot fi investigate și inferate în baza discuțiilor directe cu membrii organizației și în baza analizei documentelor scrise. Problema care intervine la acest nivel este că nu întotdeauna valorile declarate sunt cele care stau la baza comportamentului.

Următorul nivel din perspectiva lui Schein este cel al *asumpțiilor*. Asumpțiile specifice care creează cultura organizației nu sunt, de multe ori, vizibile cuiva din interior pentru că reprezintă lucruri „de-la-sine-înțelese". Câteva dintre metodele propuse de Schein pentru înțelegerea culturii unei organizații sunt: analiza modalității de socializare a noilor membrii, analiza raportării la incidentele critice, analiza convingerilor și a valorilor fondatorilor organizațieie.

Nivelul asumpțiilor fundamentale indică elementele cognitive din cadrul unei culturi organizaționale. Deoarece cognițiile împărtășite au un aport direct la dezvoltarea strategiei organizaționale precum și la alte aspecte critice ale comportamentului organizațional, se impune să li se acorde o atenție deosebită în diagnoză.

După Sackman, 1992, orientările cognitive în cadrul unei organizații pot lua cel puțin patru forme (cunoștințe de dicționar, directoare, rețetă și axiomatice). Pentru fiecare dintre aceste patru clase, autoarea formulează câteva întrebări care să ghideze cercetătorul în explorarea acestora.

Cunoștințe de dicționar – asumpții despre „ce" se întâmplă în anumite situații. „Ce este o problemă?", „Ce definește eficiența?", „Care sunt principalele surse ale statutului?". Aceste asumpții ies la iveală prin intermediul etichetelor și definițiilor pe care membrii unei organizații le folosesc din rutină pentru a face referire la evenimente din cadrul organizației.

Cunoștințe directoare – asumpții despre practici comune de muncă și relații – care sunt cauzele succesului organizațional, care sunt factorii de influență ai proceselor organizaționale sau „teoria acțiunii" cum o numește Argyris (1999), ce modelează maniera în care oamenii se raportează la provocări și tratează procesele organizaționale critice.

Cunoștințe rețetă – prescripții despre modalitățile de îmbunătățire sau remediere a proceselor și rezultatelor individuale sau de grup. Rețetele pot fi conținute în convingeri articulate sau experimentate în norme și valori. Rețetele includ lecții învățate în trecut și care ghidează comportamentul viitor.

Cunoștințe axiomatice – asumpții fundamentale despre natura lucrurilor și cauzele diferitelor evenimente. Asumpții despre natura umană, mediu, capacitatea individuală și organizațională de schimbare, abilitatea organizației de a influența mediul exterior.

Toate aceste tipuri de cogniții sunt situate în cele mai puțin vizibile straturi ale culturii, dar se pot exprima în trăsături culturale vizibile: în timpul conversațiilor, a prezentărilor și a interviurilor.

Tehnici utilizate în cercetarea calitativă

Tehnicile specifice de investigare sunt cele ale cercetării calitative: interviul, observația, studiul de caz.

Interviurile

Interviurile pot conține întrebări directe despre cultură – spre exemplu chestionarea normelor de productivitate sau a relațiilor dintre nivelele ierarhice. Mult mai utile sunt întrebările indirecte, în baza cărora cercetătorii pot infera orientările culturale fundamentale. Orientarea culturală poate fi inferată și în baza răspunsurilor la întrebări care nu par a fi în relație directă cu cultura organizațională – de exemplu solicitarea membrilor organizațieie să numească și să descrie câteva dintre eșecurile și succesele organizaționale (Argyris, 1999). În analiza acestor răspunsuri, consultantul acordă o atenție deosebită acelor convingeri considerate de-la-sine-înțelese. Într-o manieră similară, consultanții pot studia valorile și schemele cognitive pe care persoanele intervievate le consideră de-la-sine-înțelese atunci când discută despre probleme sau provocări ale organizației.

Interviurile au avantajul că permit stabilirea unei relații cu respondenții, adresarea întrebărilor de verificare, cu un rol definitoriu în acuratețea,

completitudinea şi semnificativitatea datelor. Dezavantajele includ timpul îndelungat necesar culegerii de date şi posibilitatea apariţiei efectului intervievatorului şi a răspunsurilor dezirabile social (Judd et al, 1991).

Datele obţinute în urma interviurilor pot fi suplimentate prin observarea artefactelor culturale şi a modelelor comportamentale, incluzând atât comportamentul emergent, cât şi cel repetat şi formal, care apare în special în şedinţe şi ceremonii sau ritualuri organizaţionale (Trice & Beyer, 1984; 1993).

Observaţia sistematică

Observaţia sistematică este un proces relativ obiectiv cu o procedură structurată utilizată pentru a observa comportamente ce corespund unor categorii predefinite (Judd et al., 1991). Observaţia sistematică are avantajul de a cuantifica comportamentele nonrepetitive şi neregulate ale unui număr relativ mare de angajaţi. Instruirea observatorului şi măsurarea acordului inter-observatori permite obţinerea unui nivel ridicat de acurateţe pentru observaţie. Dezavantajele observaţiei sistematice implică posibilitatea obţinerii unor rezultate obtuze, datorită definirii imprecise a categoriilor, nesurprinderea categoriilor mai puţin frecvente şi timpul îndelungat necesar observării.

Observaţia participativă

O altă formă a observaţiei este cea în care observatorul este participant – un tip de observaţie nestructurată în care consultantul se identifică pe sine cu un cercetător care interacţionează cu participanţii în diferite procese sociale, dar nu are pretenţia că este un participant (Babbie, 1992). Validitatea inferenţelor observatorului reprezintă atât punctul tare, cât şi limita majoră a acestei metode (Kerlinger, 1986). Inferenţele făcute de observator în timpul culegerii datelor pot îmbunătăţi semificaţia acestora, însă pot reduce validitatea prin creşterea impactului distorsiunilor consultantului. Această metodă poate oferi informaţii cu privire la incidente specifice, petrecute în timpul interviurilor sau pot identifica probleme importante din domenii care nu au fost direct investigate prin alte metode (Paul, 2001).

Workshopuri

O parte dintre consultanţi au propus utilizarea workshopurilor pentru a aduce la suprafaţă trăsăturile culturale, fie ca parte a unui studiu clinic al organizaţiei, fie ca şi o metodă separată de diagnostic. Worshopurile se utilizează pentru generarea de date calitative despre cultură, mult mai rapid decât s-ar putea obţine prin intermediul altor metode calitative care implică în mod direct membrii organizaţiei în procesul de diagnostic. Workshopurile pot direcţiona atenţia participanţilor spre orientări culturale care conţin implicaţii pentru acţiuni imediate. Câteva dintre limitele workshopurilor sunt faptul că poate apărea confuzie între sursele culturale sau non-culturale de eficienţă sau ineficienţă organizaţională. Apoi, participanţii pot considera conformismul şi coeziunea culturală ca fiind de dorit, evitând să îşi expună acele opinii care îi îndepărtează de cele comun acceptate. Această tendinţă spre uniformitate împiedică relevarea valorilor şi asumpţiilor fundamentale, care stau la baza comportamentului şi reduce semnificativ validitatea datelor obţinute, tocmai datorită acestei presiuni de grup.

3.3.2 Metode cantitative de studiu al culturii organizaţionale

În încercarea de a depăşi limitele metodologice ale cercetării calitative şi pentru a promova cercetarea riguroasă în domeniul culturii organizaţionale, oamenii de ştiinţă şi consultanţii au dezvoltat instrumente standardizate pentru evaluarea diferitelor trăsături culturale. Majoritatea dintre aceste instrumente constau în inventarierea afirmaţiilor sau termenilor care descriu normele şi valorile care predomină în cadrul unei organizaţii.

Cultura este considerată un concept pentru care trebuie dezvoltate măsurători empirice, chiar dacă aceasta presupune spargerea conceptului în unităţi mai mici, pentru a putea fi analizate şi studiate (Schein, 1990).

Metodele de cercetare cantitative au avantajul de a permite cuantificarea şi prelucrarea statistică a rezultatelor. Utilizând aceste metode, toţi membrii unei organizaţii pot fi invitaţi să-şi exprime opinia cu privire la cultura organizaţională, evitând astfel problemele ridicate de eşantionare. În comparaţie cu abordarea calitativă, cercetarea cantitativă presupune costuri mai mici şi se derulează într-un interval de timp mult mai redus (datele pot fi culese şi analizate într-un interval de două luni). Există o serie de chestionare standardizate ale căror proprietăţi psihometrice sunt bine cunoscute. Comparaţiile între departamente sau organizaţii devin posibile. Dezavantajele acestor metode sunt reprezentate de cantitatea redusă de date contextuale. Chestionarele sunt percepute ca impersonale şi neadecvate subiectelor mai sensibile (De Witte & Van Muijen, 1999).

Chestionarele reprezintă metoda dominată de măsurare în ştiinţele comportamentale şi este cea mai adecvată atunci când percepţiile respondenţilor prezintă cel mai mare interes pentru cercetător (Babbie, 1992, apud Paul, 2001). În studiile bazate pe chestionare, cultura este considerată o proprietate a unui grup, care poate fi măsurată prin intermediul acestor instrumente (Hofstede, 2001, Hofstede & Bond, 1988).

Un avantaj al instrumentelor standardizate de măsurare a culturii organizaţionale este faptul că permit cercetătorului să înceapă procesul de diagnoză cu un set predefinit de norme şi valori cu influenţă potenţială. Inventarele de cultură permit realizarea de comparaţii între departamentele aceleiaşi organizaţii sau chiar între organizaţii distincte. În plus, anumite instrumente operaţionalizează modele teoretice cu relevanţă directă pentru procesul de diagnostic. Există însă şi limite ale utilizării instrumentelor standardizate în diagnoza culturii. Una dintre acestea ar fi faptul că o mare parte a instrumentelor standardizate nu studiază impactul culturii asupra indivizilor sau asupra eficienţei organizaţionale. Apoi, tocmai datorită faptului că aceste instrumente sunt create pe

baza unor trăsături care sunt întâlnite în multe organizații, nu ajută foarte mult cercetătorii să descopere acele patternuri culturale defectuoase sau acele efecte culturale unice unei organizații sau unei subculturi din cadrul unei organizații. O mare parte dintre aceste instrumente neglijează şi contextul în care se găseşte organizația şi care modelează semnificațiile pe care membrii acesteia le atribuie simbolurilor şi acțiunilor. În ciuda acestor limite, atunci când datele obținute în urma administrării chestionarelor sunt supuse unei analize atente, în care se iau în considerare atât completările, cât şi omisiunile participanților la studiu, se poate ajunge la informații valoroase despre ceea ce stă la baza orientărilor culturale.

În literatura de specialitate se pot identifica o mulțime de chestionare standardizate, utilizate în studiul culturii organizaționale: *Corporate Culture Survey* (Glaser, 1983); *Culture Gap Survey* (Kilman & Saxton, 1983); *Cultural-Context Inventory: The Effects of Culture on Behavior and Work* (Halverson, 1993); *Culture Fit* (Life Insurance Marketing and Research Association, 1996); *Denison Organizational Culture Survey* (Denison & Neale, 1995); *Diagnosing Organizational Culture* (Harrison & Stokes, 1992); *FOCUS*-93 (van Muijen et al., 1993); *Organizational Culture Inventory* (Cook & Laffersty, 1989); *Organizational Culture Assesment Instrument* (Cameron & Quinn, 1999); *Organizational Cultural Survey* (Parker, 1998).

Printre cele mai frecvent testate şi validate instrumente se află cel bazat pe Modelul Valorilor Concurente, care a fost descris deja în capitolul anterior.

3.4 Modele de diagnoză organizațională

Diagnoza, constă în culegerea de date, prin diferite metode, următorul pas fiind interpretarea acestora şi comunicarea concluziilor către client. Pentru a interpreta datele culese în urma analizei diagnostice este nevoie de parcurgerea a doi paşi: (1) realizarea de inferențe pornind de la date şi (2) interpretarea datelor şi a inferențelor. Primul pas poate fi constituit din crearea unui rezumat simplu, descriptiv al datelor obişnuite, pentru fiecare categorie de participanți şi se pot evidenția relațiile dintre aceste rezultate şi practicile sau politicile organizaționale. Al doilea presupune integrarea datelor într-un model. Alegerea modelului se poate realiza fie anterior procesului de diagnostic, culegerea datelor fiind ghidată de acest model, fie după ce datele au fost culese, alegând modelul care se potriveşte cel mai bine tipului de organizație studiat şi modului în care se prezintă datele. O altă posibilitate este construirea unui model specific pentru organizația studiată, în funcție de particularitățile cazului.

Alegerea unui model de diagnoză este un element foarte important al procesului, deoarece: ajută la organizarea datelor referitoare la organizație, facilitează înțelegerea şi interpretarea rezultatelor obținute şi asigură utilizarea unui limbaj comun.

De-a lungul timpului au fost dezvoltate mai multe modele de diagnoză organizațională, unele având o orientare calitativă, altele susținând mai degrabă metodele cantitative de studiu, sau combinarea celor două. Vom face referire la cele mai importante modele care orientează procesul diagnostic în organizații.

Modele organizaționale timpurii

În 1965, Harold Leavitt a conceptualizat organizația ca şi „sisteme multivariate" şi a propus un model organizațional alcătuit din patru variabile interdependente, reprezentate grafic sub forma unui diamant (Figura 3.1). *Sarcinile* reprezintă rațiunea de a fi a organizației (ex. producția, furnizarea de servicii). *Oamenii* sunt cei care realizează sarcinile. *Tehnologia* vizează calculatoarele, echipamentele şi utilajele industriale. *Structura* se referă la sistemele de comunicare, autoritate şi fluxul de muncă. Fiind alcătuit din doar patru variabile, modelul propus de Leavitt este foarte simplu. Cu excepția noțiunii de interdependență, conform căreia variabilele organizaționale sunt dinamice şi interacționează, aşa încât o schimbare la nivelul uneia dintre variabile atrage după sine schimbări şi la nivelul celorlalte, această model este unul descriptiv.

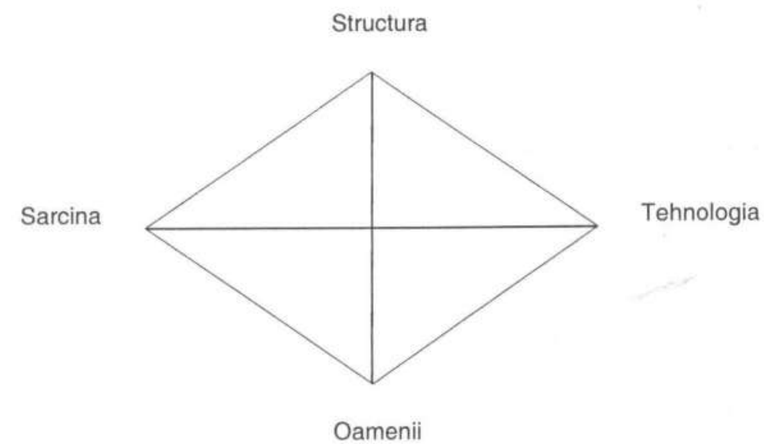


Figura 3.1. Modelul lui Leavitt

Modelul McKinsey – Modelul celor 7S

Gândirea timpurie a lui Leavitt a influențat crearea modelului McKinsey de către Pascale şi Athos (1981) şi Peters şi Waterman (1982). Autorii modelului şi-au restrâns ideile la 7 cuvinte, care încep cu litera „S", pentru a facilita reamintirea şi explicarea variabilelor. Modelul este reprezentat sub forma unor cercuri concentrice interconectate.

Popularitatea modelului se datorează calităților sale, şi anume:

- Includerea a 7 variabile organizaţionale cheie (strategia, structura, sistemul, stilul, personalul, competenţele şi valorile împărtăşite);
- Recunoaşterea relaţiilor care există între dimensiunile organzaţionale.

Totuşi, modelul are şi câteva limite care trebuie menţionate (Burke & Litwin, 1992, în Burke, 1994):

- Modelul nu ia în considerare importanţa mediului extern şi nici variabile de performanţă;
- Nu explică modul în care variabilele se influenţează reciproc;
- Nu se menţionează indicatorii de performanţă care ar putea fi implicaţi.

Modelul lui Weisbord

Weisbord propune un model de diagnoză sub forma unui cadran radar (Figura 3.2), cu atenţionări care ne informează cu privire la variabilele cheie ale organizaţiei. Weisbord sugerează că aşa cum controlorul de trafic aerian nu se concentrează exclusiv asupra unui semnal, ci ia în considerare tot ecranul, tot aşa, practicianul trebuie să evite focalizarea pe o singură „casetă" de informaţii. Fiecare dintre categoriile organizaţionale considerate se relaţionează cu mediul.

Tabelul 3.1 Matricea propusă de Weisbord pentru proiectarea diagnozei sau analiza datelor

	Sistemul formal (munca ce trebuie efectuată)	Sistemul informal (procesul muncii)
Scopuri	Este scopul organizaţiei clar?	Există acord cu privire la scopuri?
Structură	Funcţională, pe program, matriceală?	Cum este de fapt îndeplinită sau neîndeplinită munca?
Relaţii	Cine cu cine discută şi despre ce?	Cât de bine este făcută?
	Care sunt tehnologiile care ar trebui folosite?	Care sunt modalităţile utilizate pentru managementul conflictelor?
Recompense	Sistemul de recompense este explicit?	Care sunt recompensele intangibile?
	Care sunt recompensele utilizate?	Ce simt oamenii în raport cu recompensele?
Leadership	Ce administrează oamenii de top?	Cum administrează?
	Care sunt sistemele utilizate?	Care este stilul de conducere?
Mecanisme utile	Managementul informaţiilor (măsuri?)	Pentru ce sunt de fapt folosite acestea?
	Planificare	Cum funcţionează în practică?
	Control	Cum sunt sistemele destabilizate?

Weisbord sugerează analiza fiecărei casete din perspectivă formală şi informală, distincţia dintre cele două aspecte constituind un element cheie în diagnoză. Cu cât discrepanţa dintre cele două este mai mare, cu atât funcţionarea organizaţiei este mai ineficientă. Weisbord propune câteva întrebări cheiei pentru fiecare din cele 6 domenii (Tabelul 3.1).

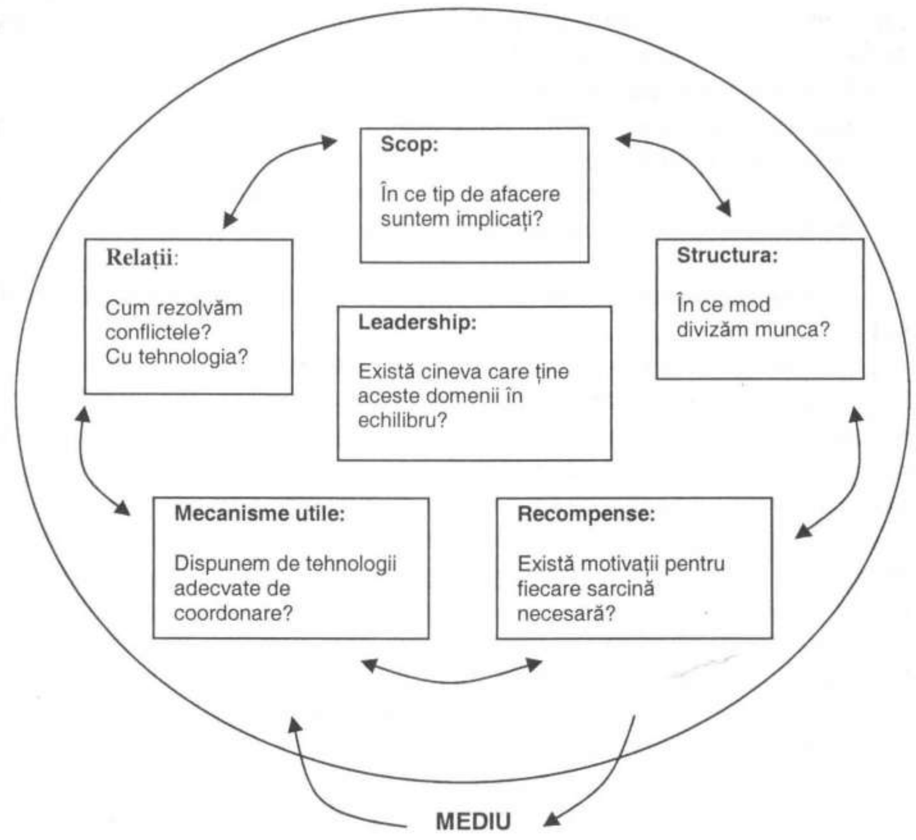


Figura 3.2 Modelul lui Weisbord (1976)

Pentru caseta *Scopuri*, cei mai importanţi factori sunt claritatea (măsura în care membrii organizaţiei cunosc şi înţeleg misiunea şi scopul organizaţiei) şi acordul (măsura în care membrii unei organizaţii susţin scopurile acesteia).

Cu privire la *Structură*, întrebarea principală vizează existenţa unei corespondenţe între scop şi structura internă, care se presupune că slujeşte acestui scop.

Relaţiile pot fi analizate la trei nivele: relaţiile dintre indivizi, dintre departamente şi dintre oameni şi natura solicitărilor implicate de posturile lor de muncă. Weisbord consideră că un consultant ar trebui să înceapă investigaţia

studiul interdependenţei, apoi cu calitatea relaţiilor şi în final cu modalităţile de management al conflictelor.

Diagnoza *Recompenselor* urmăreşte identificarea congruenţelor şi incongruenţelor dintre sistemul formal de recompense al organizaţiei şi ceea ce membrii organizaţiei simt că este recompensat sau pedepsit.

Weisbord plasează caseta *Leadership* în mijloc, deoarece consideră că funcţia primordială a unui lider este aceea de a acorda atenţie semnalelor care vin din toate domeniile amintite şi de menţinere a echilibrului între acestea.

Întrebările de diagnostic se pot adresa la două nivele:

1. Cât de mare este incongruenţa dintre sistemele formale şi informale (evaluează potrivirea dintre individ şi organizaţie)?
2. Cât de mare este incongruenţa dintre ceea ce este şi ceea ce ar trebui să fie (evaluează potrivirea organizaţie-mediu)?

***Exemplu.* Aplicarea modelului propus de Weisbord (preluat din Burke, 1994).**

Cu câţiva ani în urmă autorul (Burke, 1994) a oferit consultanţă unui manager regional, al unei mari corporaţii de servicii financiare. Ron (acesta este un nume fictiv) era nou pe postul respectiv şi a solicitat ajutor pentru înţelegerea organizaţiei sale într-un timp cât mai scurt şi în identificarea punctelor tari şi ale limitelor regiunii de care era responsabil. Au fost intervievate cele 8 persoane din managementul de top al companiei, incluzându-l şi pe Ron. Un scop suplimentar al interviurilor a fost identificarea obiectivelor pentru viitoarea şedinţă pe care Ron o va avea cu cei 7 manageri care îi erau subordonaţi. În şedinţa respectivă urma să se comunice feedback-ul în urma interviurilor, apoi urma să înceapă munca în vederea atingerii obiectivelor stabilite prin acord anterior. Tabelul 3.2 cuprinde sumarul rezultatelor la interviuri, iar Tabelul 3.3 reprezintă o categorizare a datelor din tabelul 3.2, în cele şase casete propuse de Weisbord.

Trebuie observat faptul că anumite informaţii obţinute în urma interviurilor au fost categorizate în mai mult de o singură casetă. De asemenea, anumite clasificări sunt mai uşor de realizat decât altele. În aceste situaţii, clientul este cel care ajută mult la clarificarea clasificărilor. Nu este absolult necesar să se clasifice toată informaţia obţinută. Odată ce informaţiile au fost încadrate în categorii, ne aflăm în poziţia de a formula un diagnostic pentru organizaţie. Tabelul 3.3 indică, printre altele, că problemele principale sunt în caseta *Scopuri*, atât la nivel formal, cât şi informal, în caseta *Relaţii* la nivel informal, în caseta *Mecanisme utile* la nivel formal şi în caseta *Recompense* la nivel formal şi informal.

Tabelul 3.2 Rezumatul parţial al interviurilor realizate cu grupul de management regional

Calităţi ale regiunii
1. Grupul de management are o experienţă foarte relevantă în regiune (7)
2. Angajamentul forţei de muncă; spirit de comunitate (5)
3. Oportunităţi considerabile; piaţă de desfacere bună (3)
4. Calitatea oamenilor (3)
5. Ultimii 4 ani au înregistrat succese în multe domenii (3)
6. A devenit o organizaţie mult mai orientată pe marketing (3)
7. Superioritate tehnologică şi lider de piaţă în comparaţie cu competitorii (3)
8. Creativitate (2)
9. Managerii au o gândire antreprenorială (2)
Slăbiciuni
1. Sistemul de marketing şi servicii (6)
2. Încercarea de a face prea multe lucruri de-odată; nu există priorităţi clare (3)
3. Priorităţile regionale sunt întotdeauna secundare în raport cu priorităţile individuale ale managerului (3)
4. Lipsa profunzimii manageriale (3)
5. Planificare redusă (3)
6. Structură (2)
7. Costuri ridicate (2)
8. Orientare prea puternică pe schimbare (2)
9. Sistem deficitar de recompense (2)
10. Moral redus (2)
11. Competiţie internă (2)
12. Grad ridicat de neîncredere (2)
Obiectivele şedinţei
1. Acord cu privire la structura regională (7)
2. Stabilirea obiectivelor finale pentru următorii doi ani (6)
3. Listă cu lucrurile care trebuie făcute şi cu cele care trebuie încetate (4)
4. Trebuie să îl ascultăm pe Ron cu privire la noţiunile, ideile şi expectanţele lui despre echipă (3)
5. Trebuie să lucrăm împreună, ca o echipă de top management (3)
6. Stabilirea de standarde de performanţă (3)
7. Creşterea respectului reciproc (2)

Notă. Cifrele dintre paranteze indică numărul de manageri intervievaţi care au dat un anumit răspuns.

Tabelul 3.3 Clasificarea rezultatelor interviurilor conform modelului lui Weisbord

	Sistem formal			Sistem informal		
1. Scop	C-3	L-2	O-2	C-9	L-2	O-3
		L-8			L-3	
2. Structură		L-1	O-1	C-6		
		L-6		C-8		
3. Relații				C-2	L-11	O-5
				C-4	L-12	O-8
4. Recompense		L-9		C-2	L-10	
				C-5		
5. Leadership		L-4	O-4	C-1		O-6
				C-7		
				C-9		
6. Mecanisme utile		L-1		C-8		
		L-5				
		L-7				

Notă. Simbolurile C-1, C-2, L-1, L-2, O-1, O-2 se referă la sumarizarea din Tabelul 3.2 : C-1 reprezintă prima calitate (punct tare) numită a organizației, C-2 reprezintă a doua calitate numită a organizației; L-1 reprezintă prima limită (punct slab) numită a organizației, iar O-1 reprezintă primul obiectiv numit pentru viitoarea ședință.

Prioritățile ședinței au fost acelea de a lucra la obiective (Scopuri), strategie și priorități (Scopuri) și construirea unei echipe de management (Relații). Activitățile de follow-up au inclus câteva schimbări în structură, sistemul de recompense și instalarea unor „mecanisme utile" îmbunătățite, precum funcția de planificare formală. Puterea leadershipului a fost instrumentală în realizarea schimbărilor rapide și semnificative.

Modelul lui Weisbord este util atunci când:

1. Consultantul nu dispune de tot timpul care ar fi de dorit pentru o diagnoză.
2. Este nevoie de o hartă organizațională, relativ simplă, pentru furnizarea unor servicii rapide.
3. Clientul nu este obişnuit să gândească în termenii sistemelor.

Câteva dintre punctele tari ale sistemului reprezintă și limite ale acestuia. Astfel, structurarea informației despre organizații în doar 6 casete și relațiile simple dintre acestea nu sunt suficiente pentru o analiză de profunzime a organizației.

Modelul congruenței Nadler-Tushman

Atunci când există resurse mai mari de timp pentru diagnoză și când clientul este mai obişnuit cu conceptualizarea organizației în termeni sistemici, modelul Nadler-Tushman se poate dovedi mai util.

Nadler și Tushman pornesc de la aceleași premise ca și Weisbord, și anume, că organizația este un sistem deschis, prin urmare este influențată de mediul în care operează și modelează, la rândul ei, acest mediu prin outputurile sale. Dimensiunile propuse de Nadler și Tushman (Input, Strategie, Muncă, Organizare formală, Organizare informală, Oameni și Output) sunt clare și au o bună validitate de aspect. Noțiunea de congruență susține existența anumitor relații de tip cauză-efect. De exemplu, o congruență redusă, sau chiar absentă între strategia și structura organizației determină obținerea de performanțe reduse. Cu toate că s-ar putea enumera multe congruențe sau incongruențe, Nadler și Tushman nu oferă indicii cu privire la care variabile ale modelului sunt centrale și nici nu furnizează modalități de identificare a congruenței sau de stabilire a nivelului (gradului) de congruență sau incongreuență care ar produce efecte indezirabile.

Modelul TPC – Tichy

Modelul propus de Tichy (1983) se focalizează explicit asupra managementului schimbării. Autorul afirmă că există 9 pârgii, 9 determinanți ai schimbării:

1. interfața externă sau mediul extern al organizației (inputul);
2. misiunea;
3. strategia;
4. managementul misiunii organizaționale (procesele strategice);
5. sarcinile (schimbările implică frecvent sarcini noi);
6. rețelele prescrise (mai mult sau mai puțin structura organizațională formală);
7. procesele organizaționale (comunicarea, rezolvarea de probleme, luarea deciziilor);
8. oamenii;
9. rețele emergente (organizarea informală).

Figura 3.3 ilustrează modul în care Tichy a amplasat cei nouă determinanți ai schimbării, în model. Deşi managementul nu este reprezentat în figură, ca forță de schimbare, acesta se răsfrânge asupra întregului model. Tichy consideră că eficiența organizațională este o funcție a caracteristicilor fiecărei componente, dar și a modului în care componentele se interrelaționează și se aliniază într-un sistem funcțional. Unicitatea modelului lui Tichy constă în suprapunerea celor trei sisteme: tehnic, politic și cultural, peste cele nouă dimensiuni organizaționale. Perspectiva tehnică este rațională și se bazează pe empirism și metode științifice. Perspectiva

politică se bazează pe convingerea că în organizații există grupuri dominante, iar negocierea reprezintă principala metodă de schimbare. Perspectiva culturală reprezintă convingerea că ceea ce leagă oamenii sunt simbolurile, valorile şi schemele cognitive împărtăşite, formând cultura organizațională. Schimbarea nu poate avea loc decât modificând normele şi schemele cognitive ale membrilor organizaționali. Pentru a produce schimbări organizaționale este nevoie de luarea în considerare a celor trei perspective; focalizarea doar pe două dintre acestea ar determina o schimbare disfuncțională.

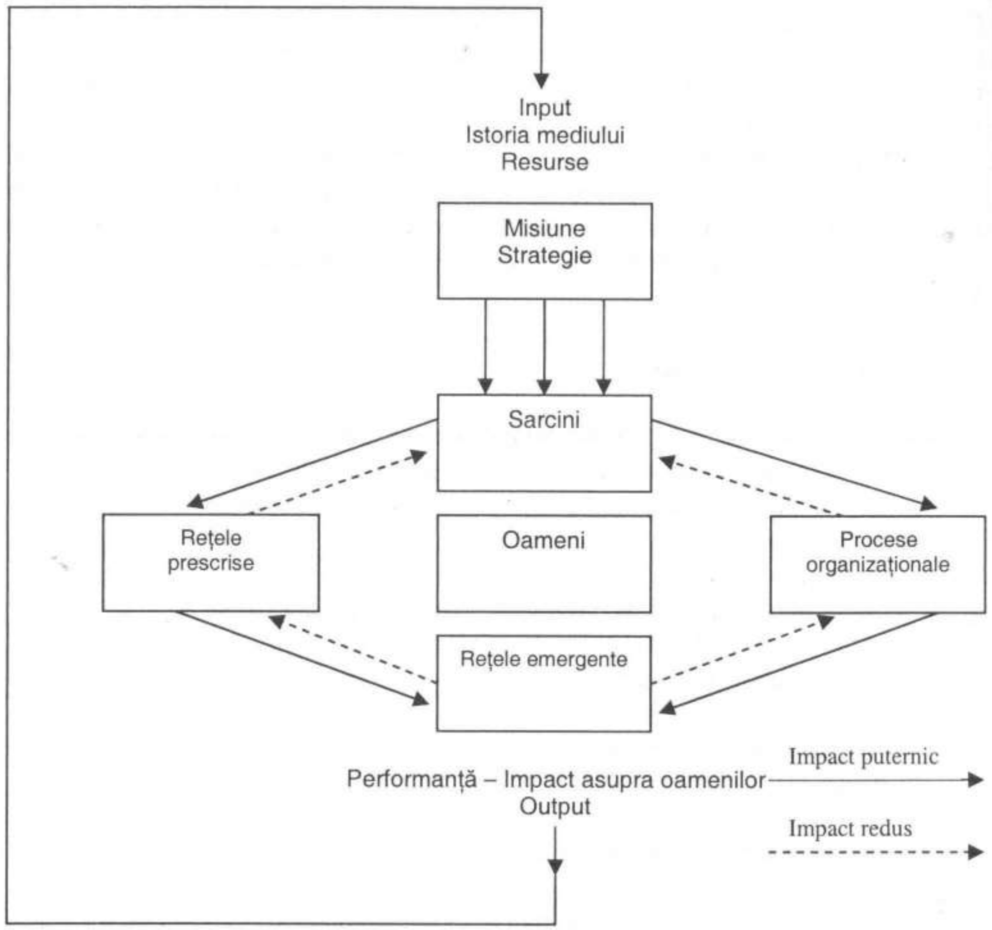


Figura 3.3 Modelul lui Tichy

Modelul propus de Tichy integrează principalele variabile relevante pentru înțelegerea organizațiilor şi are un caracter unic, prin metafora frângiei împletită în trei (tehnologie, politică, oameni). Datorită accentului pus pe schimbare, modelul este relevant şi pentru dezvoltarea organizațională. Tichy afirmă foarte clar care sunt forțele pe care el le consideră primordiale în determinarea schimbărilor organizaționale eficiente. În loc de congruență, termenul operațional folosit de Tichy este cel de aliniere, şi oferă o modalitate de analiză a alinierilor cheie, necesare din perspectiva abordării sale. *Oamenii* reprezintă o componentă distinctă în model, însă în cea mai mare parte, Tichy ignoră aspectele de la nivel individual. Perspectivele politice şi culturale sunt preocupate de oameni, dar la nivel macro. Observația că prea multă congruență ar putea reprezenta o piedică pentru schimbare ar putea fi făcută şi modelului lui Tichy.

Modelul pragmatic emergent al lui Hornstein & Tichy

Modelul emergent se bazează pe ideea că majoritatea managerilor şi a consultanților au teorii implicite cu privire la comportamentul organizațional şi funcționarea/operarea sistemelor umane. Acestea sunt în general intuitive, vag formulate şi dificil de articulat, ceea ce poate duce la apariția de conflicte între consultanți care lucrează la acelaşi proiect, sau între consultant şi client.

Pentru a lucra cu aceste noțiuni intuitive, Hornstein şi Tichy au dezvoltat o procedură care să îi ajute pe manageri şi pe consultanți să îşi conceptualizeze şi să îşi articuleze modelele implicite, făcându-le în acest mod, explicite. Procedura cunoscută ca şi teoria sau modelul pragmatic emergent constă în:

1. Explorarea şi dezvoltarea unui model diagnostic
   - Clienții lucrează individual cu caietele de lucru. Selectează etichetele acelor itemi organizaționali care ei consideră că reprezintă cele mai importante dimensiuni ale organizației, raportat la scopul diagnozei.
   - Grupul de clienți se pune de comun acord cu privire la o listă de itemi organizaționali.
   - Se dezvoltă categorii de componente organizaționale pentru lista comună de etichete.
   - Modelul devine dinamic. Clienții trebuie să îşi imagineze o schimbare la nivelul unei componente, după care determină efectele schimbării asupra celorlalte componente. Acest pas se repetă pentru fiecare componentă a modelului.
2. Dezvoltarea strategiilor de schimbare: stabilirea a ce trebuie schimbat, metodele de schimbare şi care este secvențialitatea paşilor procesului schimbării.
3. Dezvoltarea tehnicilor de schimbare: explorarea tehnicilor potențiale, identificarea celor mai potrivite şi potrivirea tehnicilor selectate cu componentele organizaționale destinate schimbării.
4. Evaluarea condițiilor necesare pentru asigurarea succesului: generarea de criterii pentru selecția finală a tehnicilor de schimbare.

5. Evaluarea strategiilor de schimbare: generarea de criterii pentru evaluarea succesului sau eşecului general al schimbării şi dezvoltarea de proceduri de măsurare (Burke, 1994).

Modelul propus de Hornstein şi Tichy se deosebeşte semnificativ de modelele descrise anterior şi se poate dovedi unul foarte util, în cazul în care nici unul dintre modelele diagnostice generale, nespecfice nu sunt corespunzătoare din perspectiva consultantului sau a situaţiei specifice în care se găseşte organizaţia. Trebuie totuşi să reţinem că modelele formale se bazează pe o bună fundamentare teoretică, pe experimentare şi utilizare în practică, asigurând beneficiile cunoştinţelor testate; modelele pragmatice, emergente sunt utile doar în măsura în care consultantul şi clienţii au expertiza, abilităţile şi timpul necesare pentru aceasta.

Modelul Burke-Litwin

Modelul Burke-Litwin este mai mult normativ decât contingent, dar nu accentuează congruenţa sau alinierea. Modelul prezice consecinţele comportamentale şi performanţele, prin urmare, are de-a face cu cauze (condiţii organizaţionale) şi efecte (performanţa rezultată).

Background

Climatul

Gândirea care stă la baza modelului a pornit de la George Litwin şi alţii, în anii 60. În 1967 Şcoala de Afaceri Harvard a sponsorizat o conferinţă pe tema climatului organizaţional, ale cărei rezultate au fost ulterior publicate în două cărţi. Conceptul de climat organizaţional, aşa cum a reieşit în urma studiilor şi lucrărilor, a fost acela de stare psihologică puternic influenţată de condiţiile organizaţionale, ca şi sisteme, structuri şi comportament managerial. Aceste cercetări timpurii asupra climatului organizaţional au relaţionat în mod clar variabilele organizaţionale şi psihologice într-un model cauză-efect, testabil empiric.

Cultura

Conceptul de cultură organizaţională descrie un set relativ stabil de valori şi norme care stau la baza unui sistem social. Aceste valori şi norme nu sunt neapărat conştientizate. Se impune să facem distincţia dintre climat şi cultură. Modelul Burke-Litwin descrie atât climatul, cât şi cultura în termenii interacţiunilor cu variabilele organizaţionale şi construieşte pe cercetările şi teoriile anterioare pentru a prezice motivaţia şi efectele asupra performanţei. În plus, trebuie să deosebim între variabilele care influenţează, dar şi care sunt influenţate de climat sau cultură. Autorii identifică două seturi de dinamici organizaţionale. Primul set este asociat cu nivelul tranzacţional al comportamentului uman, sau cu interacţiunile şi schimburile de fiecare zi, care creează climatul. Al doilea set este asociat cu procesele transformării umane, salturile spontane în comportament. Procesele transformaţionale sunt necesare pentru schimbări autentice ale culturii organizaţionale.

Modelul

Aşa cum am menţionat deja, modelul Burke-Litwin s-a dezvoltat iniţial din lucrările lui Litwin şi colaboratorii săi (Litwin & Stringer, 1986; Tagiuri & Litwin, 1968) şi a fost perfecţionat printr-o serie de studii conduse de Burke (Bernstein & Burke, 1989, Michela, Boni, Schechter, Manderlink, Bernstein, O'Malley & Burke, 1988). Remanierile recente au condus la forma actuală a modelului (reprezentat grafic în Figura 3.4) care încearcă să (1) specifice interrelaţionările dintre variabilele

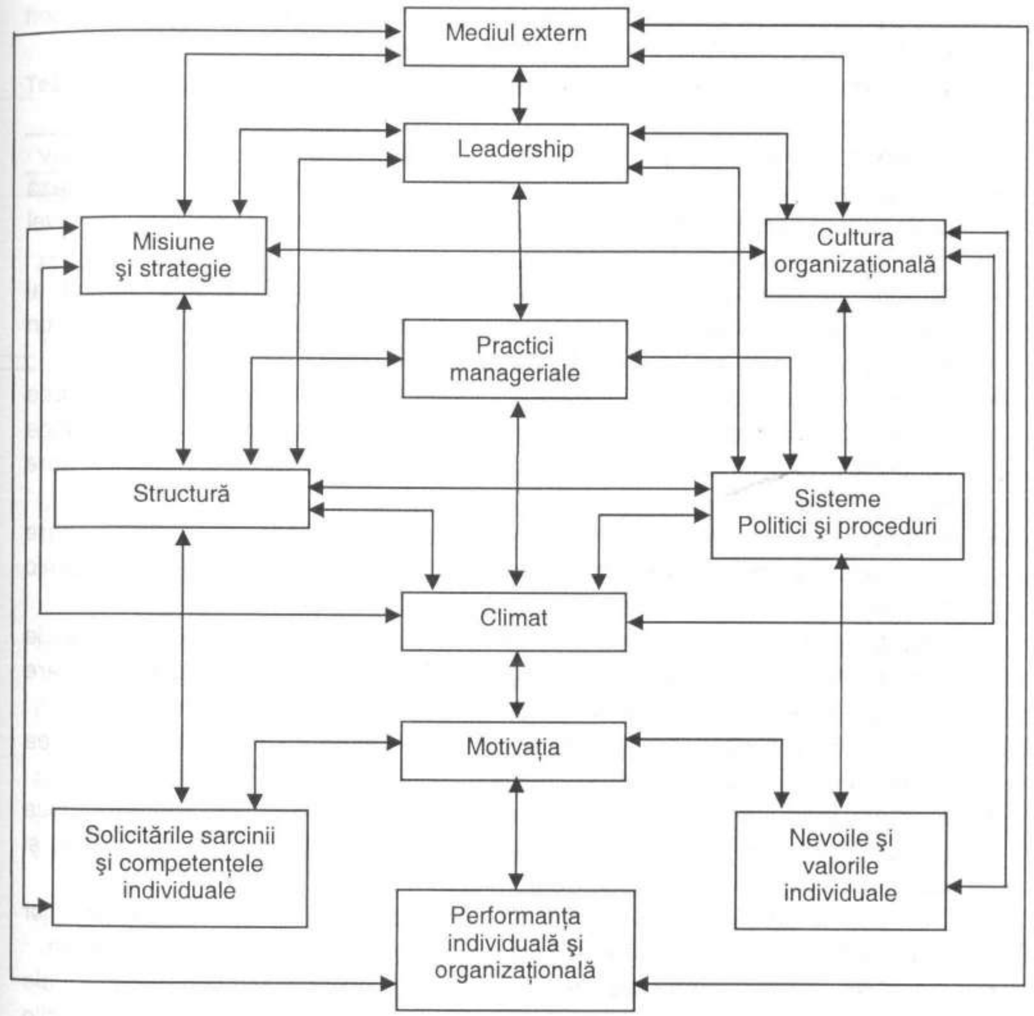


Figura 3.4 Modelul Burke Litwin

oganizaționale și (2) să distingă între dinamicile transformaționale și tranzacționale în comportamentul organizațional și schimbare. În acord cu teoria sistemelor (Katz & Kahn, 1978), caseta mediului extern reprezintă inputul, iar performanțele individuale și organizaționale reprezintă outputul. Buclele de feedback merg în ambele direcții. Casetele intermediare reprezintă diferite aspecte ale teoriei generale a sistemelor. Săgețile bidirecționale ilustrează principiul sistemelor deschise conform că căruia schimbarea la nivelul unui factor va avea impact asupra celorlalte.

Pe scurt, modelul ilustrează următoarele:

- Variabilele principale care trebuie luate în considerare în orice încercare de a prezice și de a explica outputul comportamental al organizației.
- Cele mai importante interacțiuni dintre aceste variabile.
- Modul în care variabilele influențează schimbarea.

Variabilele incluse în model pot fi descrise în modul următor:

- *Mediul extern*: orice condiție sau situație externă, care influențează performanța organizației (piața de desfacere, condiții financiare la nivel mondial, politici guvernamentale).
- *Misiune și strategie*: Ceea ce angajații consideră a fi scopul central al organizației și mijloacele prin care organizația intenționează să îl atingă, într-un interval de timp.
- *Conducerea*: comportamentul persoanelor cu funcții manageriale și raportarea la obiectivele organizației. Comportamentul prin care persoanele cu funcții de conducere dau direcția și îi încurajează pe ceilalți în direcția acțiunilor care trebuie întreprinse.
- *Cultură*: colecția de reguli, valori și principii explicite și implicite, care direcționează comportamentul organizațional, și care au fost puternic influențate de istorie, tradiție și practică.
- *Structură*: aranjarea funcțiilor și a oamenilor în domenii specifice și nivele de responsabilitate, autoritatea de luare a deciziilor, relațiile; o organizare care asigură implementarea eficientă a misiunii și strategiei organizaționale.
- *Practici manageriale*: gestionarea resurselor umane și materiale în vederea implementării strategiei organizaționale.
- *Sisteme*: politici și mecanisme standardizate, proiectate pentru a ușura munca (sistemul de management al informației, procedurile de stabilire de scopuri și bugete, alocarea resurselor umane).
- *Climatul*: impresiile, expectanțele și sentimentele colective ale membrilor organizației, care afectează relațiile de muncă și relațiile dintre departamente.
- *Cerințele sarcinii, deprinderile și abilitățile individuale*: comportamentele solicitate pentru eficiența în realizarea sarcinilor, cunoștințele și deprinderile specifice necesare pentru îndeplinirea muncii.
- *Trebuințe și valori personale*: factorii psihologici care motivează și conferă valoare acțiunilor sau gândurilor individuale.
- *Motivație*: tendințe comportamentale de a atinge anumite obiective, de a realiza anumite acțiuni și de a persevera până la atingerea unui rezultat satisfăcător.
- *Performanță individuală și organizațională*: rezultate asociate cu indicatori de efort și performanță (productivitatea, satisfacția clientului, profit, calitatea serviciilor).

Fiecare dimensiune a modelului poate fi studiată prin adresarea unor întrebări specifice. Tabelul 3.4 cuprinde câteva exemple de întrebări reprezentative pentru fiecare dimensiune a modelului.

Tabelul 3.4 Întrebări reprezentative pentru Modelul Burke-Litwin

Variabile	Întrebări
Mediul extern	Din perspectiva ritmului schimbării (de la static la foarte rapid) ce credeți că experimentează organizația în ansamblu?
Misiune și strategie	Cât de acceptate sunt obiectivele organizației în rândul angajaților?
Leadership	În ce măsură considerați că managementul depune eforturi pentru a menține legătura personală cu angajații de la nivelul dvs. din organizație?
Cultură	În ce măsură sunt standardele de operare în organizație dificil de schimbat?
Structură	În ce măsură structura organizației este clară pentru fiecare membru?
Practici manageriale	În ce măsură șeful dvs. comunică într-o manieră deschisă și directă?
Sistem	În ce măsură sunt eficiente următoarele mecanisme de comunicare: ziarul companiei, ședințele, afișierele?
Climat	În ce măsură există încredere și respect reciproc între angajați în departamentul în care lucrați dvs,?
Potrivire abilități – post de muncă	Cât de provocat vă simțiți pe actualul post?
Motivație	În ce măsură vă simțiți încurajați să atingeți nivele și standarde mai ridicate de performanță în muncă?
Nevoi și valori	Am o muncă semnificativă. Indicați măsura în care această afirmație este adevărată pentru dvs.
Performanța	În ce măsură considerați că organizația atinge în prezent cele mai ridicate nivele de performanță pe care le-ar putea atinge?

Dinamicile transformaționale și tranzacționale

Deși, în general conceptul de „transformațional" este asociat cu leadershipul (Bass, 1985), în modelul Burke-Litwin termenul de „transformațional" se referă la domenii în care schimbarea este determinată acțiunea forțelor mediului (atât din interior, cât și din exterior), fiind astfel nevoie de un set complet nou de comportamente din partea membrilor organizației. Conceptul de „tranzacțional" se referă la schimbările determinate în primul rând de reciprocitatea pe termen scurt dintre indivizi și grupuri. În modelul cauzal, climatul este rezultatul tranzacțiilor, în timp ce cultura implică transformare. Climatul de zi cu zi este rezultatul tranzacțiilor asociate cu:

- *Sentimentul direcției* (efectul clarității misiunii în sarcinile zilnice);
- *Rolul și responsabilitatea* (efectul structurii, întărit prin practica managerială);
- *Standardele și angajamentul* (influența practicii manageriale, întărită de cultură);
- *Corectitudinea recompenselor* (efectul sistemelor, întărite de practica managerială);
- *Focalizare pe clienți vs. presiunile interne sau standardele de excelență* (efectul culturii, întărit de alte variabile).

În contrast, conceptul de cultură organizațională are de-a face cu valorile și semnificațiile fundamentale, care sunt dificil de gestionat, schimbat și chiar de articulat (Schein, 1992).

Utilizarea modelului: culegerea și analiza datelor

Diferențierea între procesele transformaționale și tranzacționale în organizații are implicații pentru planificarea schimbării organizaționale. Aspectele transformaționale necesită o investigare a misiunii și a strategiei, a leadershipului, culturii sau performanței. Aspectele tranzacționale implică focalizarea pe structură, sisteme, practici manageriale, climat și performanță. Alte elemente relevante pentru componentele tranzacționale implică motivația, cerințele sarcinii (potrivirea persoană-post), nevoile și valorile individuale.

Un consultant ar putea începe cu 15-30 de interviuri, cu membrii reprezentativi ai organizației. Dacă sumarul acestor interviuri indică necesitatea unor schimbări semnificative în organizație, se vor culege date suplimentare cu privire la factorii transformaționali. În majoritatea schimbărilor organizaționale, variabilele transformaționale reprezintă pârghiile primare ale schimbării. Exemple de schimbări transformaționale:

- O achiziție în care cultura organizațională, leadershipul și strategia de afaceri sunt complet diferite de cele ale organizației achiziționate (chiar dacă ambele organizații funcționează în același domeniu de activitate). Apare nevoia unei organizații noi, unitare.
- O agenție de stat a cărei misiune a fost modificată, a cărei structură și leadership au fost modificate semnificativ, însă a cărei culturi nu ține pasul cu aceste schimbări.
- O firmă de high-tech a cărei conducere s-a schimbat recent, iar noii lideri sunt percepuți negativ, strategiile lor sunt neclare și politicile interne au crescut de la un nivel minim la unul predominant (Nu avem nici o direcție din partea liderilor noștri și nici o cultură care să orienteze comportamentul nostru.).

Pentru o organizație care nu are nevoie decât de mici ajustări sau îmbunătățiri ale proceselor, variabilele din zona tranzacțională reprezintă factorii de interes. Asemenea exemple includ schimbări în structura organizațională, modificări în sistemul de recompense, dezvoltare managerială, administrarea unor instrumente de măsurare a climatului organizațional pentru măsurarea stratificării posturilor, a clarității posturilor, a nivelului de muncă în echipă, etc.

Pentru a ilustra modalitatea de utilizare în practică a modelului, Burke face referire la două exemple concrete: cazul British Airways și cazul unei organizații de stat din Europa.

În contextul privatizării companiei aeriene britanice British Airways (BA), în 1987, s-a folosit aproape în întregime modelul Burke-Litwin cu scopul oferirii managerilor un cadru pentru înțelegerea schimbărilor masive prin care aveau să treacă. Trecerea de la o agenție guvernamentală la una orientată pe piață și pe clienți este o schimbare majoră. Pe baza modelului, s-au strâns date cu privire la cea mai mare parte dintre variabile, iar feedbackul a fost sumarizat într-un raport și prezentat conducerii. Feedbackul, organizat conform modelului, a ajutat managerii să înțeleagă care dintre variabilele din domeniile lor necesită atenție.

Cel de-al doilea exemplu vizează o organizație mare, de stat, din Europa. În 1993 s-a realizat un sondaj pe 5000 de persoane (eșantionare stratificată) din cei 23500 de angajați. Sondajul a fost construit pe baza modelului Burke-Litwin, cu cel puțin patru întrebări pentru fiecare variabilă și 28 de întrebări care vizau practicile manageriale. În total, scala a însumat 150 de itemi și încă trei întrebări cu răspunsuri deschise. Rata de răspuns a fost de 60% și un procent uimitor de angajați (93%) au ales să răspundă la cele trei întrebări cu răspunsuri deschise (ex. Dacă ai putea schimba un lucru pentru a-ți îmbunătăți eficiența în muncă, care ar fi acela?). O analiză factorială a răspunsurilor a demonstrat categorizarea acestora în cele 12 variabile propuse de Burke și Litwin. Din punct de vedere al acțiunilor viitoare, s-a conturat clar necesitatea următoarele îmbunătățiri:

- O colaborare mai puternică de echipă, inspirație și vizibilitate la nivelul managementului de top.
- O implicare mai mare a angajaților în obiectivele organizației.
- O cultură mai adaptativă la schimbare și mai puțin birocratică.
- Consistență mai mare în luarea deciziilor.
- O structură mai clar definită, care facilitează relațiile orizontale.

- Mecanisme care să îi ajute pe oameni să se simtă mai apreciați în munca lor.

Acestea sunt doar câteva dintre recomandările care dacă ar fi implementate, ar putea schimba semnificativ eficiența organizației.

Analizat pe orizontală, modelul Burke-Litwin accentuează faptul că schimbarea organizațională este fie transformațională, fie tranzacțională. Din perspectivă verticală, modelul propune testarea ipotezei că cel mai mare impact în schimbarea organizațională îl are mediul extern și misiunea/strategia, leadershipul și cultura.

Ca și celelalte modele, modelul Burke-Litwin are limite. De exemplu, modelul nu ia în considerare capacitățile tehnice ale organizației, competențele care o fac competitivă pe piața de desfacere și/sau eficientă în realizarea misiunii. Din moment ce tehnologia permează întreaga organizație, includerea acestei dimensiuni ar putea îmbunătăți validitatea modelului.

Perspectiva sistemelor deschise în studiul organizațiilor

Așa cum reiese din modelele prezentate anterior, o mare parte dintre ele se bazează pe teoria sistemelor deschise (Katz & Kahn, 1978). Brinkerhoff & Goldsmith (1990, în Olsen, 2006) definesc *sistemul* ca și un set de unități sau elemente care interacționează unele cu altele. Sistemele nu sunt entități izolate, ele interacționează cu mediul, prin intermediul inputurilor care sunt convertitie în outputuri. Outputurile, la rândul lor, sunt transformate în forme de energie sau resurse, care reactivează ciclul.

Perspectiva sistemică a fost mult utilizată în studiul organizațiilor, deoarece are o aplicabilitate generală, facilitează o înțelegere mai profundă a situațiilor complexe în care funcționează acestea și crește probabilitatea intervențiilor adecvate. Astfel, organizațiile sunt conceptualizate ca sisteme care funcționează în cadrul unui complex de alte sisteme (Katz & Kahn, 1996 în Olsen, 2006), iar preocupările principale ale acestei abordări vizează procesele prin care își ating obiectivele, procesele de interacțiune și adaptare reciprocă dintre organizație și mediu, și capacitatea organizației de a supraviețui și de a se dezvolta.

Abordarea sistemelor deschise furnizează practicienilor un model abstract, care este aplicabil în orice tip de organizație și la diviziunile și departamentele din cadrul lor. O versiune utilizabilă a modelului este prezentată în Figura 3.5.

Componentele organizaționale cărora li se acordă atenție din perspectiva sistemelor deschise sunt:

- Inputurile: resursele materiale, financiare, umane și informaționale ale organizației.
- Outputul: rezultatele acțiunilor organizaționale.
- Tehnologia: metodele și procesele necesare pentru transformarea inputurilor în outputuri. Procesele pot fi mentale, fizice sau mecanice.

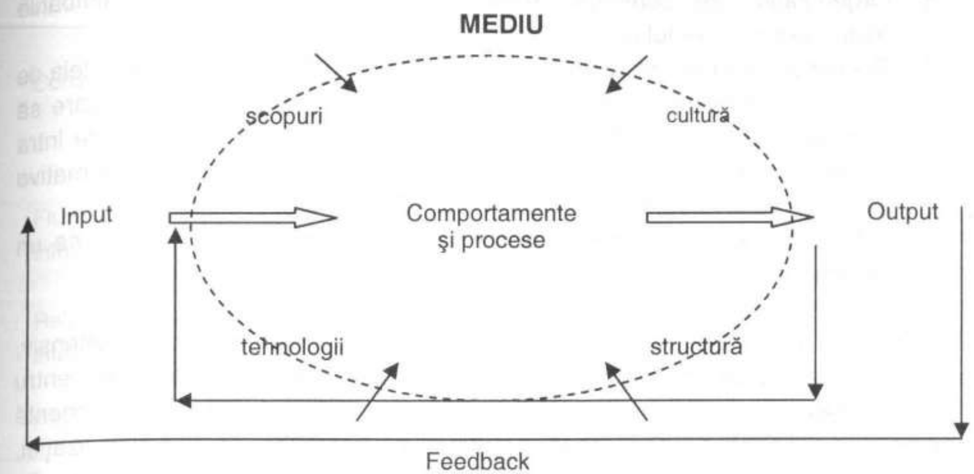


Figura 3.5 Organizația ca sistem deschis

- Mediul: organizațiile și condițiile externe care sunt relaționate direct cu operațiile și tehnologiile organizației. Acestea includ furnizorii, clienții, sindicatele, concurența, piața de desfacere, baza de cunoștințe.
- Scopurile: includ strategiile, obiectivele, planurile și interesele persoanelor influente în cadrul organizației.
- Comportamentul și procesele: includ patternurile predominante de comportamente, interacțiuni și relații dintre grupuri și indivizi (cooperare, conflict, comunicare, influență, conducere, control, luarea deciziilor, rezolvare de probleme, planificare, învățare, evaluare).
- Cultura: normele împărtășite, convingerile, valorile, simbolurile și ritualurile legate de aspectele fundamentale ale organizației.
- Structura: organizarea posturilor de muncă în departamente și relațiile funcționale și de autoritate care există între ele.

Modelul organizației ca sistem deschis are câteva implicații importante pentru diagnoză (Harrison și Shirom, 1999).:

1. Condițiile externe influențează scurgerea inputurilor la organizații, receptarea outputurilor și pot influența direct operațiile interne.
2. Organizațiile utilizează multe dintre propriile produse, servicii și idei, ca inputuri pentru menținerea sau creșterea organizațională.
3. Organizațiile sunt influențate de membrii lor, dar și de mediile în care funcționează.
4. Elementele componente ale sistemului deschis sunt interrelaționate și se influențează reciproc.

5. Organizațiile se schimbă constant, ca și relațiile dintre schimbările elementelor sistemului.
6. Succesul unei organizații depinde în mare măsură de abilitatea acesteia de a se adapta la mediul său, sau de a găsi un mediu favorabil în care să opereze, cât și de abilitatea de a realiza potrivirile cele mai eficiente între oameni și rolurile lor din organizații, de a conduce procesele transformative și de a-și realiza operațiile.
7. Orice nivel sau unitate din cadrul unei organizații poate fi privită ca un sistem

Modelul sistemului deschis furnizează practicienilor un ghid comprehensiv, dar flexibil, pentru examinarea trăsăturilor principale ale organizației și pentru înțelegerea relațiilor dintre acestea. Adunând informații despre fiecare componentă a sistemului, consultantul generează o imagine de ansamblu asupra organizației. Următorul pas este fie aprofundarea fiecăreia dintre cele 8 dimensiuni, fie focalizarea procesul de diagnoză asupra uneia sau câtorva componente relevante pentru problema identificată.

Modelul sistemelor deschise poate ajuta consultanții și în alegerea criteriilor pentru evaluarea stării, a situației curente a unei organizații și pentru dezvoltarea măsurilor de eficiență. Tabelul 3.5 sintetizează criteriile utilizate în evaluarea eficienței organizației.

Tabelul 3.5 Criterii de evaluare a eficienței organizaționale.

Tipul	***Definiții operaționale***
1. Output	
Atingerea țelului	Succes/eșec
Cantitatea de output	Productivitate (unitățile produse/intervalul de timp)
	Profit (venituri-costuri, venituri ca % din investiții)
Calitatea outputurilor	Numărul de rebuturi
	Plângeri, nemulțumiri din partea clienților
	Evaluări experte ale serviciilor sau a performanței în muncă
	Impactul serviciilor sau produselor asupra populației țintă
2. Starea internă a sistemului	
Costurile de producție	Eficiența (valoarea outputului raportată la costuri)
	Risipa
	Timpii morți
Realizări umane	Satisfacția angajaților cu salarizarea, condițiile de muncă, relațiile
	Motivația
	Efortul de muncă
	Rata absenteismului
	Sănătatea și siguranța forței de muncă
Consensuri/conflicte	Acordul asupra obiectivelor și procedurilor
	Coeziunea grupului
	Cooperare între departamente
	Greve, întreruperi ale muncii
Fluxul muncii și al informațiilor	Fluxul activității de producție
	Fluxul informațiilor și ideilor și analiza acurată a informațiilor
	Comunicare multi-direcțională
Relații interpersonale	Încredere
	Comunicare deschisă
	Importanța diferențelor de statut
Participarea	Implicarea subordonaților în procesul de luare a deciziilor
	Distribuția puterii și a autorității
Potrivirea	Compatibilitatea dintre cerințele componentelor sistemului
3. Adaptarea și poziția resurselor	
Cantitatea resurselor	Dimensiunea organizației
	Fluxul resurselor
Calitatea resurselor	Capitalul uman
	Dezirabilitatea clienților
	Reputația personalului
Legitimitatea	Nivelul de suport și aprobare din partea comunității
	Imaginea publică
	Potrivirea cu standardele profesionale
Poziții competitive strategice	Cota de piață
	Utilizarea completă a capacităților pentru a exploata oportunitățile externe
Impactul asupra mediului	Abilitatea de a modela cerințele și acțiunile guvernamentale, comportamentul concurenților și al furnizorilor
Adaptabilitatea	Ajustări la schimbările de la nivel de input și de la nivelul cerințelor de output
	Flexibilitate în gestionarea situațiilor de criză sau neprevăzute
Inovația	Numărul și calitatea noilor produse, servicii, proceduri
	Integrarea noilor tehnologii
	Integrarea noilor practici manageriale

În alegerea criteriilor care urmează a fi utilizate în procesul de diagnoză, consultantul trebuie să țină cont de trei aspecte, și anume:

1. *Identificarea clienților și clasificarea priorităților lor.* Principalii clienți ai unei diagnoze sunt acele persoane care au responsabilitatea de a decide acțiunile necesare în lumina constatărilor diagnostice, precum și planificarea și implementarea acestor acțiuni. Nu întotdeauna diagnoza

este solicitată de către aceste persoane, de aceea este importantă cunoaşterea lor şi clarificarea obiectivelor şi priorităţilor acestora.

2. *Alegerea criteriilor adiţionale.* Pe lângă criteriile selectate la punctul 1, consultantul poate decide adăugarea unor criterii suplimentare, care punctează condiţii ce contribuie la atingerea obiectivelor clienţilor sau sunt compatibile cu imaginea pe care clienţii o au asupra stării dorite a organizaţiei.
3. *Încurajarea clienţilor să adopte priorităţile adiţionale.* Unul dintre elementele cele mai importante pentru acceptarea criteriilor este înţelegerea lor, de aceea consultaţii ar trebui să acorde o importanţă majoră acestui fapt în relaţia cu clienţii.

Compararea modelelor

Modelele diagnostice prezentate anterior au atât similarităţi, cât şi diferenţe. În primul rând toate modelele (Weisbord, Nadler-Tushman, Tichy, Burke-Litwin şi Modelul sistemelor deschise) sunt fundamentate pe teoria sistemelor deschise, luând în considerare relaţia organizaţiei cu mediul extern, direcţia (scop, misiune, strategie), structura (aranjamentele organizaţionale formale, reţelele prescrise), oamenii (relaţiile, indivizii) şi performanţa (outputul). Modelul lui Tichy este unic prin faptul că include factorii politici şi tehnici, iar modelul lui Weisbord este singurul care menţionează explicit recompensele. Tichy şi Burke-Litwin includ cultura ca şi componentă distinctă a modelului, Nadler şi Tushman includ cultura în componenta organizare informală, iar Weisbord consideră că relaţiile reprezintă cultura, cel puţin parţial.

În ce priveşte explicaţiile oferite, Weisbord consideră că leadershipul este critic, Nadler şi Tushman susţin congruenţa, Tichy subliniază alinierea, iar modelul Burke-Litwin subliniază dinamicile transformaţionale şi tranzacţionale. Modelele propuse de Weisbord şi Nadler-Tushman sunt mai degrabă contingenţiale, în timp ce modele propuse de Tichy şi Burke-Litwin sunt normative.

Fără a ne lăsa prinşi în capcana unui model particular, nu trebuie să uităm că utilizarea unui model de diagnoză poate fi extrem de benefică. Un model suficient de comprehensiv ne poate ajuta să (1) organizăm informaţiile în categorii utile şi (2) să observăm mult mai repede şi mai uşor care sunt domeniile care necesită atenţie.

În alegerea modelului, ar trebui să luăm în considerare cel puţin trei criterii:

- Modelul să fie bine înţeles de consultant şi acceptat de către membrii organizaţiei.
- Modelul ales să se potrivească cât mai bine organizaţiei, să acopere cât mai multe aspecte relevante pentru organizaţie, rămânând în acelaşi timp simplu şi clar.
- Modelul să fie suficient de comprehensiv pentru a permite culegerea de date despre organizaţie conform parametrilor modelului, fără a omite detalii esenţiale şi relevante.

Consultantul are datoria de a prezenta cât se poate de clar clienţilor că modelul este doar un mijloc de reprezentare a informaţiilor şi nu un standard sau un exemplu.

3.5 Aplicaţii practice ale diagnozei culturii organizaţionale

Modelul de diagnoză a culturii „Sharp-Image"

Deşi fiecare model de diagnoză propus a încercat să soluţioneze şi să completeze limitele celui anterior, nici unul dintre ele nu este suficient de complex, pentru a satisface toate cerinţele impuse de complexitatea unei organizaţii. Pentru a corecta neajunsurile datorate utilizării unui singur model teoretic în sprijinul demersului de diagnoză organizaţională, Harrison şi Shirom (1999) au propus o abordare integrativă, pe care au denumit-o diagnoza *Sharp-Image*. Paşii a diagnozei *Sharp-Image* sunt prezentaţi în Figura 3. 6.

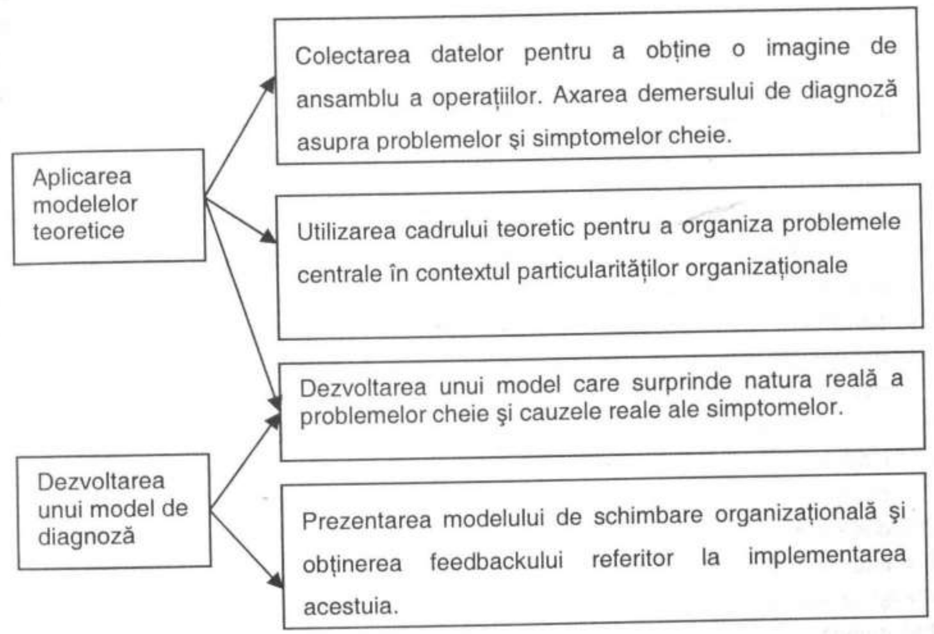


Figura 3.6. Reprezentarea procesului de diagnoză Sharp-Image (Harrison & Shirom, 1999).

Procesul de diagnoză a culturii ridică dificultăţi metodologice care ţin în mare măsură de complexitatea conceptualizării culturii organizaţionale. În procesul de

diagnoză, primul pas este formarea unei imagini de ansamblu asupra culturii organizaţionale, apoi, în următoarele etape se urmăreşte aprofundarea primelor date obţinute prin culegerea de informaţii şi date suplimentare cu privire la organizaţie şi preocupările clienţilor. În multe cazuri, consultanţii încep prin explorarea elementelor de suprafaţă ale unei culturi, pe măsură ce studiază modelele emergente de comportament.

Modelul Sharp-Image are ca şi punct de start câteva domenii deficitare ale unei organizaţii ca şi inabilitatea acesteia de a atinge anumite obiective specifice sau ineficienţa în diferite domenii. După identificarea aspectelor problematice se realizează câteva analize preliminare cu privire la impactul diferitelor dimensiuni ale culturii organizaţionale asupra ineficienţei acesteia şi abia după parcurgerea acestor paşi se trece la studiul aspectelor de profunzime ale culturii organizaţionale.

Următorul exemplu ilustrează modul în care acest tip de diagnoză poate conduce la o analiză a culturii organizaţionale.

> Managementul unei mari organizaţii cu profil academic a fost nemulţumit de nivelul general de eficienţă şi de managementul calităţii în cadrul departamentului administrativ al acesteia. O analiză preliminară a personalului angajat a indicat o anumită discrepanţă între nevoile organizaţiei, pregătirea şi traiectoria carierei personalului. Pe lângă acest fapt, s-a identificat şi o discrepanţă între expectanţele conducerii şi valorile fundamentale ale angajaţilor, cu privire la muncă în general şi carieră. Aceste prime indicii au dus la o analiză mai atentă a orientării culturale a organizaţiei şi a potrivirii dintre cultură şi practicile de management al resurselor umane. Aceste date au fost culese prin intermediul unor instrumente standardizate, al interviurilor cu o parte din personalul organizaţiei şi observaţie.
>
> Rezultatele obţinute în urma tuturor acestor proceduri au indicat existenţa mai multor sub-culturi în cadrul organizaţiei, ceea ce înseamnă convingeri diferite cu privire la organizaţie, obiectivele acesteia şi mijloacele de atingere a acestora; asumpţii diferite cu privire la sistemul de recompense sau cu privire la rolurile manageriale.
>
> Conform datelor obţinute de cercetători, conducerea organizaţiei este inovatoare, cu spirit antreprenorial, vizionară, îşi asumă riscuri şi este puternic orientată pe obţinerea de rezultate. În contrast cu managementul, membrii departamentului administrativ pun un accent mult mai mare pe coeziunea internă a grupului, pe întreţinerea unor relaţii bune între colegi, pe stabilitatea şi siguranţa locului de muncă, pe valorizarea mai degrabă a vechimii în muncă, decât a rezultatelor, pe urmarea unor proceduri de muncă tradiţionale, conservatoare.
>
> Oferirea acestui feedback la nivelul conducerii a dus la încercarea de a găsi soluţii pentru soluţionarea acestor discrepanţe dintre management şi membrii departamentului administrativ al organizaţiei. Rezultatele diagnozei au ajutat managementul să înţeleagă importanţa şi necesitatea reorientării politicilor de selecţie profesională şi promovare, în aşa fel încât să stimuleze productivitatea, eficienţa, calitatea şi inovaţia. O altă schimbare majoră conştientizată prin intermediul acestei diagnose a fost necesitatea organizaţiei de a se focaliza asupra clienţilor şi nevoilor acestora, în vederea îmbunătăţirii calităţii şi a creşterii competitivităţii organizaţiei.

Acest caz ilustrează două situaţii importante în care orientarea culturală a unei organizaţii poate duce la rezultate ineficiente: incongruenţele între subculturile organizaţionale care blochează cooperarea membrilor acesteia şi incongruenţele şi nealinierea orientărilor culturale şi cerinţelor organizaţiei în domenii ca şi managementul resurselor umane.

Orientările culturale pot duce la ineficienţă şi în cazul în care managerii împărtăşesc anumite convingeri care încurajează interpretarea eronată a dezvoltărilor tehnologice esenţiale (Kotter & Heskett, 1992). O formă comună de concepţie dezadaptativă este „nu-este-de-al nostru", ce determină respingerea ideilor bune, care însă nu au originea în propriul departament sau propria organizaţie. În special managerii organizaţiilor mari sunt predispuşi riscului de a cădea în această „capcană a succesului" (Nadler et al., 1995). Respingerea ideilor străine reflectă în mod clar convingerea că acele abordări şi tehnici care au fost asociate în trecut cu succesul, vor conduce şi în viitor la succesul organizaţiei (Chirică, 1996). Această convingere câştigă credibilitate datorită unei erori comune de raţionament cauzal – presupunem existenţa unei relaţii de cauzalitate între un eveniment precedent (ex. o campanie de marketing) şi o dezvoltare, un succes ulterior (o creştere a vânzărilor).

Cultura poate bloca eficienţa şi în situaţia în care orientarea culturală nu susţine într-o măsură suficientă strategia şi programele manageriale. Această lipsă a potrivirii este în special caracteristică perioadelor de tranziţie şi restructurare a organizaţiilor. Spre exemplu, un manager profesionist care preia conducerea unei afaceri de tip familial se poate confrunta cu metode de organizare şi angajamente care nu se aliniază la concepţiile managerului referitoare la ceea ce înseamnă o modalitate eficientă de conducere a unei afaceri. În situaţii de acest gen, absenţa consensului cu privire la misiunea firmei, obiectivele pe termen lung şi normele fundamentale de operare pot dărâma abilitatea reală a managerului de a realiza cu succes tranziţia strategică.

Înainte de a concluziona că absenţa congruenţei între membrii organizaţiei cu privire la orientarea culturală creează surse critice de slăbiciune şi ineficienţă, trebuie să ne reamintim că diversitatea subculturilor, pluralismul intern şi absenţa consensului în cadrul unei organizaţii pot, de asemenea, contribui la o mai bună adaptare a organizaţiei şi la o creştere a flexibilităţii acesteia (Cameron & Quinn, 1999). Norme, valori şi cogniţii divergente pot constitui solul necesar inovaţiei şi atitudinii critice faţă de practicile organizaţionale curente. Divergenţa şi disensiunile pot crea calea spre învăţare şi adaptare organizaţională. În special în perioadele de schimbare rapidă sau criză organizaţională, membrii organizaţiei care se

distanțează de înțelepciunea de comun acceptată își pot ajuta colegii de muncă și superiorii în dezvoltarea unor modalități noi de definire a problemelor și de raportare la provocări.

Analiza congruențelor și incongruențelor organizaționale

În anumite situații, consultanții aleg să se concentreze asupra incongruențelor culturale, în acele domenii care s-au dovedit importante în cercetările anterioare. Aceste domenii se pot alege însă și în funcție de problemele ridicate de client. Ambele abordări presupun existența unui standard de comparație pentru măsurarea discrepanței și a implicațiilor acesteia. Standardul poate fi constituit de condiții trecute, de alte departamente ale organizației studiate, de condițiile existente în alte organizații sau anumite standarde abstracte ale orientării culturale dorite. Pentru a studia trăsături culturale predefinite, consultanții se bazează pe instrumente standardizate de evaluare a culturii sau pe modele din literatura de specialitate.

Un exemplu ilustrativ în acest sens este un studiu asupra culturii organizaționale, realizat în cadrul unei firme care are ca obiect principal de activitate leasingul operațional. Studiul a vizat pe de-o parte identificarea profilului cultural actual și pe de altă parte compararea profilului cultural cu profilul general internațional al firmelor care oferă servicii de finanțare și cu profilul dorit (considerat ideal) de către angajați. Instrumentul care a stat la baza studiului a fost *OCAI* (Cameron & Quinn, 1999). Rezultatele la chestionar indică prezența unui profil cultural de tip clan în organizația studiată, asociat cu o atenție deosebită acordată angajaților, relațiilor interne și stabilirii unui climat intern cald și prietenos. Compararea profilului organizației cu normele internaționale a pus în evidență trei diferențe majore:

(1) Spre deosebire de rezultatele obținute în cazul firmei românești studiate, majoritatea firmelor de finanțare (pe plan internațional) sunt mult mai puțin orientate spre proprii salariați, resursele fiind îndreptate mai mult înspre mediul extern și mai puțin înspre mediul intern al firmei.

(2) În majoritatea firmelor de finanțare (pe plan internațional) orientarea spre piață este mai puternică. Conducerea promovează o politică competițională agresivă. Succesul firmei înseamnă o cotă de piață ridicată și obținerea de rezultate. Uneori, se promovează un anumit nivel de competiție și între angajații aceleiași firme.

(3) În majoritatea firmelor de finanțare (pe plan internațional) nivelul flexibilității este mult mai redus, decât cel întâlnit în organizația mai sus menționată. Procedurile de lucru sunt clare și bine stabilite și nu se pune accent pe creativitate, experimentare de strategii noi sau asumarea de riscuri; nu este permisă abaterea de la reguli.

Compararea profilului actual al organizației cu cel dorit de angajați a reflectat dorința acestora de a reduce structurarea ierarhică a organizației și a modului de desfășurare a muncii și creșterea orientării spre exterior (piață).

Discrepanțele care apar între cultura prezentă și cea ideală nu reflectă în mod obligatoriu disfuncții organizaționale. Incongruențele pot reflecta pur și simplu capacitatea membrilor acesteia de a-și imagina o stare mai bună a organizației. Nu există însă nici o garanție că îndreptarea spre acea stare îmbunătățește performanțele organizației sau o aduce la alte nivele de eficiență.

Uneori, ambiguitatea culturală și nealinierea pot fi foarte benefice unei organizații. Ambiguitatea cu privire la semnificația anumitor motto-uri, logo-uri, a standardelor de evaluare și a regulilor permit existența unor perspective divergente, care să constituie rampa de pornire în interpretarea și descoperirea unei semnificații comune, împărtășite, în ce privește aspectele fundamentale pentru organizație.

Odată ce ne-am familiarizat cu principalele tehnici și modele de abordare a procesului de diagnoză organizațională, se ridică întrebarea: ***Ce are de făcut, concret, un psiholog în calitate de consultant extern?*** Vom încerca să răspundem la această întrebare, propunând câțiva pași cu rol de ghidare a activității consultantului.

1. *Negocierea contractului.* Acest pas implică definirea scopurilor urmărite, planificarea timpului, stabilirea metodelor și mijloacelor utilizate, nivelul implicării altor persoane în proces, asigurarea confidențialității, statutul psihologului în organizație, beneficiarul raportului final și costul total al proiectului.
2. *Formarea unei imagini inițiale asupra organizației* – generarea de ipoteze. Psihologul acordă atenție detaliilor psihologice și fizice din cadrul organizației: cum decurg interacțiunile dintre angajați, care este starea aparentă a oamenilor, gradul de formalitate/informalitate, atmosfera generală, mediul exterior în care este localizată clădirea organizației, condițiile de muncă, regulile interne și măsura respectării acestora. Pe lângă aceste observații, psihologul adună informații din documentele organizației, din studiul organigramei și din fișele de post existente. Un alt element important în această etapă inițială este identificarea modului în care organizația se percepe în viitor, pentru o coordonare eficientă a resurselor și eforturilor în acest sens.
3. *Stabilirea unei metode de organizare a informațiilor.* Un model posibil ar fi gruparea datelor culese în mai multe categorii: date generice (descrierea organizației; motivele solicitării consultanței); date privind structura (organizare formală, echipamente, resurse financiare, personal, practici și politici generale); date privind procesul (comunicare și fluxul informațiilor); date de interpretare (modul în care organizația se percepe pe sine și mediul înconjurător, cunoștințele de care dispune și utilizarea lor, relația cu colaboratorii și concurenții).
4. *Extragerea unui eșantion reprezentativ* din populația totală a organizației, pentru culegerea datelor (interviuri, chestionare, observații, etc.).

5. *Derularea procesului de culegere a datelor.*
6. *Construirea de inferențe*, pornind de la datele culese (înțelegerea stării actuale, identificarea forțelor pro și contra-schimbare și dezvoltarea soluțiilor funcționale)
7. *Redactarea unui raport* (feedback) pentru beneficiarul proiectului. Acesta trebuie să includă contextul problemei, modalitatea în care au fost culese datele, interpretarea pe care psihologul o dă datelor și recomandările propuse pentru rezolvarea problemelor identificate.
8. În funcție de modalitatea în care s-a negociat contractul, consultantul asistă sau nu organizația în implementarea soluțiilor propuse.

Ca și concluzie, putem afirma că prin procesul de diagnoză, consultantul urmărește să afle ce și de ce se întâmplă în organizație. Aceste informații există în contextul unui set complex și dinamic de relații între membrii organizației și între organizație și mediul extern. Contribuția psihologului la îmbunătățirea situației organizaționale depinde în mare măsură de abilitatea sa de a gestiona aceste relații, dar și de expertiza metodologică și interpretativă. În acest proces, consultantul se poate confrunta cu persoane care manifestă sentimente ambivalente față de ajutorul oferit de consultant, sau cu persoane care resping total acest proces. În aceste condiții, psihologul trebuie să găsească soluții pentru continuarea studiului și pentru echilibrarea necesităților și dorințelor diferitelor categorii de membrii ai organizației cu cele ale managementului și ale solicitanților diagnozei. În ultimul rând, fără a avea însă o importanță mai redusă, psihologul trebuie să echilibreze necesitatea oferirii de date și interpretări valide, cu constrângerile de timp și resurse existente și cu nevoia de a câștiga încrederea și deschiderea beneficiarilor față de proces și concluziile diagnostice, respectând standardele etice și profesionale.

Studiu de caz: Corporația Vitech (preluat din Burke, 1994)

Vitech este o companie care produce sisteme de măsurare și control, produse optice de precizie și aparatură din sticlă și medicală. Compania este structurată în patru divizii: Grafică (Graphic Measurement), Măsurători de precizie, Imprimare și Guvern. Primele trei divizii produc și comercializează instrumente de tehnică avansată, în timp ce divizia de guvern realizează munca tehnică, de design pentru serviciile militare. La momentul oferirii serviciilor de consultanță, firma număra 769 de angajați, dintre care 50 erau membrii ai bordului de conducere, iar 400 lucrau în divizia de Guvern, cea mai mare divizie a organizației. Afacerea a fost începută de președintele ei, Vernon Lambertson, acum 25 de ani, într-un garaj.

În ultima perioadă, Vitech a experimentat o serie de dificultăți. În 1987 diviziile de produse comerciale au acoperit 45% din vânzări. Ultimele cifre arată că 90% din profit provine de la divizia de Guvern. Președintele a ordonat atât reducerea orelor de muncă, cât și a salariilor în diviziile comerciale; în anumite cazuri reducerea a fost de până la 4 zile pe săptămână. S-a înregistrat o indecizie acută cu privire la închiderea diviziei Grafice, datorită profiturilor reduse, a managementului deficitar și a marketingului inadecvat. În diviziile Imprimare și Măsurători de precizie s-au anunțat reduceri de personal. În tot acest timp, în divizia de Guvern se lucrau 50 de ore pe săptămână. Angajații din diviziile comerciale erau nemulțumiți și îngrijorați cu privire la viitorul lor.

Bordul de directori din conducere a fost foarte preocupat de aceste probleme și aveau impresia că Lambertson nu se implică suficient. Ca răspuns la această critică, Lambertson și-a angajat un controlor de calitate și un vice președinte al resurselor umane. Acesta din urmă a simțit că este nevoie de consultanță din exterior, prin urmare a apelat la Institutul Levinson.

Cursul consultanței

Institutul Levinson a mai avut un contact anterior cu Vitech. Lambertson a fost de acord cu serviciile de consultanță acum un an, după care s-a răzgândit. Acum, vicepreședintele de resurse umane l-a forțat să accepte serviciile. Cu toate acestea, simțea că este foarte probabil ca Lambertson să renunțe la consultanță undeva, pe parcursul procesului și să nu susțină acțiunile critice implicate în consultanță.

Clădirea corporației era construită din cărămidă roșie, nimic pretențios, având o lungime de aproximativ 100 de picioare. La intrarea în clădire se putea observa o plăcuță relativ mică, cu logo-ul companiei, care nu oferea însă nici un indiciu cu privire la activitatea acesteia. Zona de recepție era mică și slab luminată și nici unul dintre obiectele de decor sau planșe, nu descriau și nu ilustrau Vitech-ul. Birourile managerilor erau mici și modest mobilate. Linoleul înlocuia covorul. Zona de luat masa (cantina) era de fapt un șir lung de automate, un cuptor cu microunde și câteva mese și scaune simple, din metal.

Aceste aranjamente reflectau cât se poate de clar filozofia lui Lambertson și modul lui spartan de viață. El nu considerea absolut deloc necesare reclamele sau detaliile sofisticate. În iarnă, a condus un jeep în care avea tot timpul o lopată pentru zăpadă, în cazul în care drumul ar fi trebuit curățat sau dacă mașina vreunui angajat s-ar fi împotmolit undeva.

Echipa de consultanți a analizat rapoartele anuale, rapoartele anterioare de consultanță, manualele cu politicile organizaționale, contractele, comentariile guvernamentale, publicațiile corporației și alte materiale similare. De asemenea, au avut la dispoziție rezultatele unui sondaj anual de opinii, realizat de un alt consultant. O echipă formată din patru persoane a intervievat tot managementul de top, șase membrii ai bordului de directori, 16 șefi de departamente și un eșantion aleator de 5% din angajații fiecărei divizii. Echipa a alocat 332 ore (echivalentul a 8 săptămâni) pentru interviuri, analiză, pregătirea raportului și feedback.

Cele patru divizii, localizate toate în aceeași clădire, ofereau un aranjament fizic funcțional, orientat pe sarcină, dar oarecum înghesuit. Întrebarea inițială pe

care şi-a pus-o echipa a fost: Cum reuşeşte cineva să îşi definească locul şi semnificaţia la Vitech? Limitele, autonomia şi relaţiile de suport? Identitatea divizională şi organizaţională? Oare există aşa ceva? Care sunt factorii care fac din Vitech o „familie" şi cum influenţează aceştia funcţionarea organizaţiei, a preşedintelui, a managementului şi a angajaţilor?

Atitudini şi opinii

Nevoia de dezvoltare managerială a fost raportată de mai mulţi dintre managerii care se aflau sub autoritatea preşedintelui. Unul dintre ei a menţionat lipsa de manageri agresivi, decişi şi cu bună capacitate de planificare. Un altul a indicat lipsa oamenilor cu adevărat competenţi şi cu experienţă profesională. Preşedintele însuşi era considerat a fi parte a problemei. Despre el se credea că nu are abilitatea de a delega responsabilităţi altora, o trăsătură care a împiedicat creşterea Vitech-ului în timp.

La un nivel mai jos în ierarhia organizaţională, managerii ingineri, care erau relativ noi în Vitech, au afirmat că în comparaţie cu companiile în care au lucrat anterior, Vitech are un nivel redus de expertiză tehnologică şi că propria lor expertiză şi creativitate nu este binevenită. Promovarea era considerată de acest grup ca fiind întâmplătoare, dependentă de cei de la putere şi de măsura în care erai pe aceeaşi linie cu preşedintele.

Angajaţii aveau păreri împărţite cu privire la Vitech. Erau mândrii de profesionalismul organizaţiei. Totuşi, relaţiile cu clienţii erau dificile, în special datorită incapacităţii de a răspunde în timp util nevoilor acestora. Deşi considerau că divizia de Guvern şi cea de Grafică manifestau o responsivitate mai mare, divizia Măsurători de precizie era evaluată mai puţin favorabil, iar divizia Imprimare era evaluată negativ. Când angajaţilor li s-a cerut să descrie Vitechul sub forma unei persoane, au inclus în răspunsul lor următoarele: un adolescent nesigur de direcţia înspre care se îndreaptă, un tren scăpat de sub control, o persoană onestă, sinceră, competentă, dar nu strălucitoare, care ezită, sperând că lucrurile se vor aşeza până la urmă.

Cultura organizaţiei a fost definită ca lejeră şi informală. Existau destul de puţine politici şi proceduri oficiale, iar aplicarea acestora nu era uniformă, de la o divizie la alta. Informalitatea era reflectată şi în lipsa de punctualitate în sosirea la locul de muncă şi atitudinea relaxată raportată la stabilirea de obiective şi evaluarea performanţelor.

Deşi sondajele de opinii şi cercetările de marketing erau o caracteristică constantă a companiei, Vitech nu părea prea disponibil să accepte sfaturi, în special nu din partea angajaţilor (ca rezultat al sondajelor realizate). S-a ridicat întrebarea dacă Lambertson avea de gând să asculte concluziile consultanţei sau nu. Această atitudine a lui se reflecta clar şi în absenţa întâlnirilor regulate cu majoritatea grupurilor de muncă. Managerii diviziilor păreau puţin interesaţi să înţeleagă percepţiile angajaţilor pe care îi aveau în subordine. Majoritatea superiorilor încercau să ignore problemele, până când acestea explodau.

Preşedintele

Vernon Lambertson avea în jur de 50 de ani, înalt, cu o construcţie robustă. Era tăcut şi aproape că părea timid. Lucra cu mânecile suflecate. Pantofii săi erau zgâriaţi şi avea multe creioane în buzunar. Arăta ca şi un inginer foarte implicat în muncă şi nu era prea în largul lui în conversaţiile simple, de relaţionare.

Lambertson era conştient de deficienţele în domeniul abilităţilor sociale ale multora dintre managerii săi. A spus că s-a gândit că dacă sunt buni în ceea ce fac, vor fi buni şi în raport cu oamenii, însă unii dintre ei au creat situaţii extrem de dificil de corectat. Mulţi dintre managerii de mijloc erau persoane în vârstă, angajaţi mai vechi ai firmei care au fost promovaţi, dar cărora le lipseau abilităţile necesare pentru a funcţiona eficient în mediul actual al afacerii. Lambertson era destul de necăjit de această situaţie şi se simţea responsabil faţă de aceşti angajaţi care nu funcţionau la fel de productiv şi creativ cum ar putea funcţiona managerii instruiţi. Loialitatea sa faţă de ei, protecţia pe care se simţea responsabil să le-o asigure şi inabilitatea de a rezolva problema au făcut ca lucrurile să rămână aşa cum erau.

Nici Lambertson însuşi nu era prea deschis la schimbare, dar nici nu era intransigent. De exemplu, acum trei ani nu a considerat important şi nici măcar adecvat să împărtăşească informaţia cu angajaţi săi. Dar colaborarea cu consultanţi care au realizat sondaje regulate asupra opiniilor angajaţilor l-a ajutat să îşi schimbe părerea, iar comunicarea s-a îmbunătăţit. Pe de altă parte, controlul strâns exercitat de Lambertson însemna că nimic nu se realiza fără ca el să dorească aceasta, iar managerii aveau obligaţia de a-l aborda individual pentru a obţine aprobarea lui. Această procedură reprima creativitatea şi producea frustrare.

Lambertson a fost primul care a recunoscut că nu era nici un manager bun şi nici un vânzător bun, dar angajaţii îl respectau mult şi manifestau o anumită afecţiune faţă de el, ca şi persoană şi ca geniu al ingineriei. Angajaţii îl considerau sincer, onest, preocupat, grijuliu, însă şi incompetent într-o anumită măsură (opinie pe care se simţeau vinovaţi că au exprimat-o).

Lambertson părea să aibă două ego-uri ideale. Pe de-o parte întruchipa imaginea inginerului compulsiv, focalizat pe detalii, dedicat rezultatelor, confortabil cu abstractul numerelor şi specificitatea sarcinilor, dar inconfortabil cu relaţiile interpersonale şi exprimarea emoţiilor. Era satisfăcut de realizarea sarcinilor şi era apreciat de cei pentru care soluţiile oferite de el la problemele tehnice erau importante. Dar circumstanţele interne şi externe l-au propulsat în rolul de preşedinte al unei companii în creştere şi nu cu puţine probleme. Aceste circumstanţe au făcut ca pe de altă parte, să aspire la a fi un preşedinte bun. Considera că acest rol îi cere, în mod logic, monitorizarea mediului extern, dezvoltarea managerilor şi a echipelor manageriale şi exercitarea abilităţilor manageriale. Totuşi, la cei 59 de ani, după 10 ani de coaching primit din partea consultanţilor, nu considera că s-a schimbat prea mult şi nici că ar fi apt de schimbare, deşi a încercat şi continua să încerce.

Sumarizare, inferențe și interpretare

Vitech era o familie organizațională care avea un sentiment clar al identității, era deranjată și preocupată de un membru al ei care era bolnav (divizia grafică) și privea în viitor cu emoție și speranță. Oare va supraviețui în viitorul apropiat, în forma actuală? Cum va răspunde provocărilor interne și externe cu care se confruntă? Cum vor asigura capii familiei coeziunea, sănătatea și creșterea? Acestea erau întrebări care apăsau greu asupra tuturor membrilor. Compania, ca și președintele ei, era în multe moduri ascunsă de lumea externă. Ambii erau incapabili să evalueze și să afirme clar cine erau, ce făceau și cât de bine făceau ceea ce făceau. Manifestau rezistență la cunoștințele despre sine, în timp ce încercau să învețe mai multe despre ei și sperau să se schimbe.

Vitech a fost descris ca și o organizație în perioada adolescenței. I-au rămas mici vechile haine; procedurile informale de management și metodele de operare nu mai funcționau. A sosit momentul introspecției. Unul dintre angajați și-a imaginat organizația ca un adolescent care s-a bătut pentru prima dată: era încă în stare de șoc, știa că trebuie să riposteze, dar nu era sigur cum trebuie să o facă.

Vitech nu a reușit să treacă cu succes de la stadiul de antreprenoriat la cel de profesionist (Greiner, 1972). Era inhibat de inabilitatea conducerii de a lăsa lucrurile din mâini. Controlul exagerat al conducerii asupra propriei agresivități și nevoia de a se autopedepsi se reflectau în severitatea și controlul exercitat asupra celorlalți și în confortul minim din mediul de muncă. Nu avea capacitatea de a tolera nici măcar expresia propriei agresivități, cu atât mai puțin exprimarea altor sentimente mai afective, cu excepția unui sentiment patern al obligațiilor nobile. Mai mult, era dependent de propriile sale abilități profesionale, nu doar pentru concepția cu privire la propria valoare, ci pentru a nu depinde sub nici o formă de alții. Acest pattern al personalității nu părea a fi susceptibil de schimbări semnificative, dar atâta timp cât președintele era responsiv la opiniile consultanților și se confrunta direct cu circumstanțele economice care îl amenințau, aceștia considerau că oferindu-i suport adecvat și asistență în realizarea unor pași progresivi, schimbarea era posibilă. Deși paternalismul lui Lambertson și competența sa profesională au creat condiții de identificare, care țineau compania laolaltă, schimbările trebuiau să se întâmple; Vitech trebuia să se diferențieze mult mai clar și să devină mai competitivă. Prognoza era una optimistă, temperată.

Recomandări

Ca rezultat al procesului de diagnoză au fost propuse numeroase schimbări pentru îmbunătățirea funcționării companiei, în numeroase domenii. Recomandarea centrală a fost aceea de a asigura o formă permanentă de asistență managerială pentru Lambertson, asistență care a lipsit în trecut. Asistența avea să ia forma unui vice președinte. Acesta ar avea sarcina de a oferi expertiză managerială, care ar complementa competențele tehnice ale lui Lambertson și care l-ar elibera pe acesta de probleme irelevante, superflue, cu care se confrunta în structura prezentă.

Deși Lambertson părea să își înțeleagă propriile limite ca și manager, nu a acceptat ușor ideea adăugării a încă unei persoane în conducere, așa cum era de așteptat, cunoscând tendința lui accentuată de control și reacțiile din trecut la sugestii similare. S-a considerat că un consultant psiholog ar putea fi util pentru susținerea lui Lambertson în relația cu noul manager, ajutându-l să anticipeze momentul inevitabil al pensionării. Va fi nevoie de un sprijin atent și sensibil, care să nu rănească concepția de sine a lui Lambertson, dar care să îl ajute să își recunoască propriile limite și costurile acestora pentru organizație.

Aspectul central pentru Vitech a fost dezvoltarea unei abordări mai sofisticate a managementului. Lambertson nu ar fi putut realiza aceasta singur. Asigurarea unei expertize manageriale suplimentare, care să îl susțină a constituit fundamentul pe care s-au construit toate celelalte recomandări; implementarea recomandărilor fără adresarea problemei în această manieră ar fi însemnat puțin pentru viitorul lui Vitech.

Concluzii

Managementul, ca orice altă disciplină, este subiectul modei trecătoare, dacă se caută soluții rapide și ușoare pentru problemele complexe (Levinson, 1992). Nu există soluții rapide și simple. Multe tehnici manageriale sunt aplicate organizațiilor fără a adresa o întrebare fundamentală: Care este problema specifică a organizației? Care sunt cauzele multiple ale problemei în contextul economiei, a industriei și a istoriei organizaționale? Cât de bine reușește organizația să facă față acestei probleme?

Un consultant etic trebuie să răspundă acestor întrebări și să raporteze ceea ce a descoperit într-o manieră care să fie înțeleasă și abia apoi să recomande pașii necesari schimbării. Aceste recomandări pot constitui baza unei discuții ulterioare în organizație și fundamentul unui plan pentru schimbare, care ia în considerare capacitățile și competențele organizației. Toate acestea implică un proces formal și comprehensiv de diagnoză și abilități psihologice solide.

Capitolul 4

SCHIMBARE ŞI DEZVOLTARE ORGANIZAŢIONALĂ

Majoritatea proceselor de diagnoză organizaţională se finalizează cu propunerea unui plan de intervenţie asupra problemelor sau deficitelor identificate. În majoritatea situaţiilor, intervenţiile vizează schimbarea culturii organizaţionale sau alte schimbări majore, în cadrul organizaţiilor.

În acest capitolul ne vom ocupa de problematica schimbării organizaţionale, abordările teoretice ale acestui domeniu, comportamentul uman în faţa schimbării şi strategii de management eficient al schimbării.

4.1 Schimbarea organizaţională

4.1.1 Conceptul de schimbare organizaţională

Termenul de schimbare organizaţională este atât de larg încât ar putea acoperi aproape orice temă de cercetare din domeniul psihologiei organizaţionale. O analiză mai atentă a lucrărilor pe această temă reflectă însă o preocupare pentru managementul schimbării formale, planificate, în special asupra acelor schimbări care vizează relaţia unei organizaţii cu mediul acesteia sau relaţia dintre diferitele departamente ale organizaţiei. Schimbările determinate de maturizare, evoluţie, rutină, schimbările accidentale sau cele care au loc la nivelele inferioare ale ierarhiei organizaţionale primesc o atenţie mai redusă.

Termenul de „schimbare organizaţională" indică de cele mai multe ori o abordare la macro-nivel, preocupată mai degrabă de organizaţie ca întreg, decât de grupurile sau indivizii care o compun.

Schimbarea fundamentală a culturii unei organizaţii este un proces dificil şi complicat. De multe ori, efectele acestui proces nu sunt vizibile decât peste câţiva ani. În ciuda dificultăţilor implicate în procesul schimbării culturii, această temă devine din ce în ce mai relevantă, în special în contextul companiilor multinaţionale. Internaţionalizarea şi globalizarea economiei creează contexte numeroase de întâlnire a unor culturi diferite. Diferenţele culturale mari, care sunt relevate în momentul în care o organizaţie începe să funcţioneze într-un mediu cultural, social, economic şi politic cu totul nou, sunt factori cu un impact puternic asupra schimbării.

Chişu (2002) notează câteva strategii de implementare a marilor companii străine în România:

- Achiziţionarea unui mijloc industrial existent (Unilever, Lafarge);

- Construirea completă a unui complex industrial modern (Tuborg, British American Tabacco);
- Dezvoltarea completă a unui complex de servicii sofisticate (Orange);
- Crearea unei rețele de distribuție.

Indiferent de modalitatea prin care o corporație decide să intre pe o piață nouă, într-o cultură nouă, această decizie va fi urmată de confruntarea cu un nou set de norme și valori, de concepții despre muncă și administrarea afacerilor, o legislație nouă, perspective diferite asupra relațiilor de muncă și relațiile interumane, raportarea la timp, gestionarea resurselor, acestea fiind doar câteva dintre domeniile în care se pot observa diferențe majore. Diferențele culturale nu pot fi negate, iar pentru depășirea acestora este extrem de importantă realizarea schimbărilor necesare, într-un timp util și într-o manieră care să reducă cât mai mult efectele negative ale schimbării asupra organizației.

Internaționalizarea sau globalizarea organizațiilor nu reprezintă singurii factori care determină schimbarea majoră. Necesitatea schimbării organizaționale poate fi determinată și de înregistrarea unor performanțe reduse (D'Aveni, 1989), turbulențe și incertitudini în mediul în care funcționează organizația (Koberg, 1987), modificări majore la nivelul resurselor (Castrogiovanni, 1991), încercarea de reducere a riscului (Bromiley, 1991) sau pur și simplu de preferințe manageriale (Hambrick și Mason, 1984). De-a lungul timpului, au apărut o serie de abordări teoretice ale proceselor și managementului schimbării, iar literatura de specialitate în acest domeniu este în continuă extindere.

4.1.2 Teorii și modele ale schimbării organizaționale

Există mai multe modalități în care ar putea fi organizate teoriile care încearcă să descrie sau să explice procesele de schimbare organizațională.

Van de Ven și Poole (1995) grupează teoriile schimbării în patru categorii, fiecare dintre ele caracterizate de o secvență diferită de evenimente și mecanisme generative:

1. *Teorii ale ciclului de viață*, care descriu schimbarea prin următoarea secvență: început, creștere, culegerea roadelor și încheierea, după care procesul se poate relua. Din această perspectivă schimbarea este generată de programele și reglementările inerente organizației.
2. *Teoriile teleologice* cuprind următoarea secvență de evenimente: stabilirea obiectivelor, implementarea, insatisfacția, căutarea/interacțiunea și din nou, stabilirea de obiective. Factorii generatori ai schimbării sunt adoptarea intenționată a unor noi reglementări sau proceduri și construcția socială.
3. *Teoriile dialectice*, cu următoarea secvență: teză/antiteză, conflict, sinteză și teză/antiteză. Mecanismele generatoare ale schimbării sunt pluralismul, confruntarea și conflictul.
4. *Teoriile evoluționiste* se focalizează asupra variantei, selecției și retenției. Elementele care generează schimbarea sunt selecția pe bază de competitivitate și resursele limitate.

Cele patru categorii sunt grupate de autori de-a lungul a două dimensiuni:

a) Entitatea vizată de schimbare - procesul se focalizează asupra dezvoltării unei singure entități organizaționale (teoria ciclului de viață, teoriile telelologice) sau asupra interacțiunii dintre două sau mai multe entități (teoriile dialectice și teoriile evoluționiste);
b) Modalitatea de realizare a schimbării: secvența evenimentelor de schimbare este planificată (teoria ciclului de viață, teoriile telelologice) sau emergentă (teoriile dialectice și teoriile evoluționiste).

Pe lângă dimensiunile entitate și modalitate de schimbare, menționate de Van de Ven și Poole (1995), Weick și Quinn propun tempo-ul schimbării ca fiind un element de importanță majoră în literatura de schimbare organizațională. Tempo-ul este definit ca și rata, ritmul sau patternul muncii sau al activității, diferențiind între schimbarea episodică (sau planificată) și schimbarea continuă (sau emergentă). Diferențierea dintre schimbarea planificată și cea emergentă reflectă diferențe de perspectivă ale observatorului. Atunci când observatorul examinează fluxul de evenimente din viața unei organizații de la distanță (un nivel macro de analiză), ceea ce vede pare a fi acțiune repetitivă, rutină și inerție, întrerupte de episoare ocazionale de schimbare. Privită mai de aproape (nivel micro) viața organizației apare ca un proces de adaptare continuă. Deși ajustările pot fi minore, ele sunt frecvente și continue, ceea ce înseamnă că au capacitatea de a modifica structura și strategia organizației (Weick și Quinn, 1996).

Schimbarea organizațională planificată

Schimbarea planificată reprezintă răspunsul organizației la încercarea de a soluționa diferite stări de dezechilibru pe care le parcurge la un moment dat. În general absența echilibrului se resimte atunci când structurile profunde ale organizației nu sunt aliniate la solicitările percepute ale mediului. Schimbarea este planificată, deoarece se desfășoară în perioade distincte de timp, în care transformările sunt precipitate de diferite evenimente externe (ex. schimbări la nivelul tehnologiei) sau interne (ex. schimbări majore de personal).

Modelul cu cel mai puternic impact în abordarea planificată a schimbării este Modelul **Lewin-Schein**, sau **Modelul celor trei pași ai schimbării** (Figura 4.1). Lewin (1951) a dezvoltat modelul schimbării, pornind de la observația că după o perioadă de timp de la diferite intervenții, comportamentul (în special performanța de grup) revine la nivelul și calitatea sa inițială. Această observație ne arată că învățarea unui nou comportament nu este suficientă, ci este absolut necesară permanentizarea acestuia. În 1980, Schein preia acest model și îl adaptează pentru contextul organizațional.

Procesele pe care le parcurge o organizaţie pentru a-şi atinge obiectivele legate de schimbare sunt următoarele:

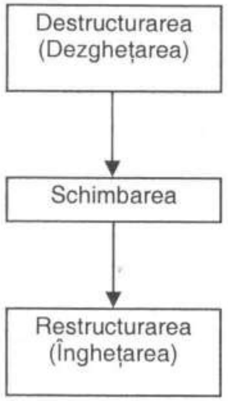


Figura 4.1 Modelul lui K. Lewin (1951)

Starea iniţială este marcată de o lipsă de concordanţă între condiţiile interne ale organizaţiei şi condiţiile externe ale mediului. Disfuncţionalităţile tot mai acute evidenţiază necesitatea schimbării. Conform modelului, orice proiect coerent de schimbare, trebuie să urmeze trei paşi:

(1) *Dezgheţarea* reprezintă conştientizarea nevoii de schimbare (performanţe reduse, satisfacţie redusă, problemele care se perpetuează) şi destructurarea comportamentului prezent.

(2) *Schimbarea* este etapa în care comportamentul destructurat se modifică spre un nou nivel, în funcţie de scopurile propuse. Pentru a putea realiza schimbarea, organizaţia trebuie mai întâi să îşi modifice propria percepţie a realităţii, pentru ca mai apoi să se îndrepte spre o nouă viziune. Adoptarea de comportamente noi se poate realiza fie prin crearea unei soluţii noi la problema curentă, fie prin preluarea (integrală sau parţială) unui model care s-a dovedit a fi de succes într-o altă organizaţie.

(3) *Reîngheţarea* este procesul prin care se încearcă instituţionalizarea schimbărilor introduse în comportament. Comportamentele nou-învăţate trebuie integrate atât intrasistemic (în interiorul organizaţiei), cât şi intersistemic (în raporturile organizaţiei cu mediul).

Starea finală reprezintă situaţia dorită de către iniţiatorii schimbării, în care organizaţia este capabilă să funcţioneze la parametrii superiori.

Comportamentul în organizaţie este susţinut de o serie de variabile organizaţionale aflate în relaţii de interacţiune, interdependenţă şi/sau condiţionare, precum şi de convingerile şi teoriile implicite ale membrilor organizaţiei (Kilman et al., 1986). Câteva dintre variabile organizaţionale cu influenţă sunt: structura posturilor în organizaţie, strategia de selecţie, sistemul de evaluare a performanţelor profesionale, stilul de conducere, normele de comportament, valorile promovate, pe scurt, o serie de aspecte ce ţin de ceea ce numim cultură orgnizaţională. Din această perspectivă, comportamentul este de fapt expresia unei realităţi culturale împărtăşite, ceea ce înseamnă că schimbarea pe termen lung nu este posibilă fără o schimbare la nivelele profunde ale culturii.

În literatură au fost propuse mai multe modele ale schimbării planificate. O prezentare sistematică a acestora este oferită în Tabelul 4.1.

Schimbarea organizaţională planificată presupune parcurgerea unui proces structurat, care cuprinde o etapă de diagnosticare, o etapă de elaborare a planului de acţiune, o etapă de implementare şi în final etapa de evaluare a rezultatelor obţinute.

Michael (1981) consideră că schimbarea organizaţională ar putea fi sistematizată în câtiva paşi implicaţi în procesul de adaptare a organizaţiei la mediul în care funcţionează:

1. Mediul constă într-o colecţie de oportunităţi şi provocări, care acţionează asupra organizaţiei sub forma unui set de solicitări.
2. Organizaţia poate fi caracterizată prin câteva puncte tari şi puncte slabe, specifice. Aceste caracteristici determină capacitatea organizaţiei de a oferi produse, programe sau servicii mediului în care funcţionează.
3. Abilitatea sau inabilitatea organizaţiei de a răspunde la solicitări poate fi privită din perspectiva unei potriviri bune, medii sau reduse între mediu şi organizaţie.
4. În măsura în care există o potrivire inadecvată între organizaţie şi mediul acesteia, apare nevoia definirii problemei.
5. Definirea problemei conduce spre un set de soluţii strategice alternative, care precizează modul în care organizaţia poate atinge un nivel mai bun de potrivire cu mediul.
6. Dintre alternativele existente, una va fi aleasă ca şi soluţia strategică ce va maximiza potrivirea dintre organizaţie şi mediu.
7. Soluţia strategică aleasă va fi implementată.
8. Schimbarea organizaţională pretinsă de soluţia strategică ar trebui să aibă ca rezultat o potrivire mai bună între organizaţie şi mediu.

Tabelul 4.1 Modele ale schimbării organizaţionale

Model/Abordare	Descriere
Modelul în 3 paşi al lui Lewin	1. Dezgheţarea (destructurarea) vechilor comportamente 2. Schimbarea comportamentelor 3. Îngheţarea (restructurarea comportamentelor)
Modelul schimbării planificate Bullock & Batten	1. Etapa de explorare 2. Etapa de planificare 3. Etapa de acţiune 4. Etapa de integrare
Modelul celor 8 paşi Kotter	1. Dezvoltarea unui sentiment al urgenţei 2. Formarea unei coaliţii puternice, cu rol în conducerea schimbării 3. Crearea unei viziuni 4. Comunicarea viziunii 5. Împuternicirea altora pentru a acţiona în conformitate cu viziunea 6. Elaborarea unui plan şi urmărirea unor succese pe termen scurt 7. Consolidarea progreselor şi continuarea schimbărilor 8. Instituţionalizarea schimbărilor
Formula de schimbare Beckhard & Harris	C = [ABD] > X, Unde C = schimbare, A = nivelul de insatisfacţiei cu starea prezentă, B = Dezirabilitatea schimbării, D = fezabilitatea schimbării, şi X = costul schimbării
Modelul congruenţei Nadler and Tushman	Organizaţia este un sistem care preia inputuri din surse interne şi externe şi le transformă în outputuri prin intermediul a patru componente: ▪ Munca în sine ▪ Oamenii ▪ Organizarea informală ▪ Organizarea formală
Modelul lui Bridges de management al tranziţiilor	Tranziţia diferă de schimbare şi poate fi descrisă prin trei faze: ▪ Finalul ▪ Zona neutră ▪ Un nou început
Modelul lui Carnall de management al schimbării	Schimbarea depinde de nivelul abilităţilor manageriale de administrare eficientă a tranziţiilor, de control al culturii organizaţionale şi de gestionare a politicilor organizaţionale.
Modelul sistematic al lui Senge	„Începe de la un nivel redus, creşte sistematic, nu planifica absolut fiecare pas, aşteaptă-te la provocări!"
Modelul rerponsivităţii complexe Stacey and Shaw	Schimbarea emerge în mod natural din comunicare şi conflict, iar managerii sunt parte a mediului, în ansamblu.

Modalităţi de implementare a schimbării

În schimbarea planificată, cea mai mare responsabilitate pentru implementarea modificărilor revine managementului. În vederea schimbării, managementul poate adopta diferite strategii. Prezentăm în continuare o taxonomie a posibilelor abordări ale schimbării după Chişu (2002).

A. Tipologii socio-psihologice

a. *Abordarea empirico-raţională* face apel la înţelegerea raţională a necesităţii şi deciziei de schimbare de către membrii unei organizaţii. Dezavantajul major al acestei metode este comunicarea unidirecţională a schimbării şi absenţa feedback-ului.

b. *Abordarea normativ-reeducativă* se bazează pe concepţia că schimbarea înseamnă înlocuirea vechilor norme, atitudini, valori cu un set. Metoda este mai eficientă în cadrul unor grupuri mici de angajaţi, decât la nivelul întregii organizaţii.

c. *Abordarea coercitivă* se bazează pe impunerea schimbării şi pedepsirea celor care se opun procesului.

d. *Abordarea consensuală* presupune implicarea tuturor membrilor organizaţiei în dezbateri şi rezolvarea problemelor. Procesul de atingere a consensului solicită însă resurse mari de timp şi energie.

e. *Abordarea conflictuală* presupune identificarea adversarului, angajarea conflictului şi încercarea de a-l câştiga pentru a se obţine schimbarea dorită.

f. *Abordarea marginală/contra-culturală* se bazează pe o ruptură a relaţiilor unui grup cu alte grupuri, o retragere din mediul de zi cu zi pentru redefinirea valorilor şi atitudinilor. Metoda duce de cele mai multe ori la regrupări (formale sau informale) ale persoanelor care favorizează o anumită ideologie, creându-se grupuri cu o cultură proprie.

B. Tipologii organizaţionale

a. *Abordarea mecanicistă* implică producere a schimbării de sus în jos, prin respectarea unor prescripţii specifice, elaborate de experţi.

b. *Abordarea organică* se bazează pe dezvoltarea unor strategii de dezvoltare organizaţională pe termen lung, cu o participarea activă a membrilor organizaţiei.

c. *Abordarea psiho-socială* vizează procesele de învăţare organizaţională şi dezvoltare a membrilor acesteia, în vederea creşterii nivelelor de eficienţă.

d. *Abordarea sistemică* atrage atenţia asupra proceselor prin care inputurile (externe sau interne) sunt transformate în outputuri care să asigure o poziţionare strategică a organizaţiei în mediu şi echilibru.

e. *Abordarea rețelei de interacțiuni* tratează schimbarea din perspectivă politică. Tehnicile specifice sunt: cumpărarea, fuziunile, persuasiunea, utilizarea liderilor de opinie, etc.

C. Tipologii de abordare a schimbării după obiective

a. *Schimbarea de rutină* este aplicată frecvent în organizații cu scopul de a rezolva problemele așa încât să se reducă deviațiile și să se restabilească echilibrul.
b. *Schimbarea în criză* are loc în momentul în care organizația se confruntă cu o situație inedită, cu efecte negative, și care trebuie corectată imediat, fără a permite o consultare prealabilă.
c. *Schimbarea inovatoare* se bazează pe creativitate și pe metoda încercare și eroare. Caracteristicile organizaționale care favorizează schimbările inovatoare sunt: descentralizarea puternii, structura plată, flexibilitatea și valorizarea calității.
d. *Transformarea organizațională* reprezintă o schimbare radicală, care duce la apariția unei organizații noi, diferită atât cultural, cât și structural de cea anterioară.

În practică putem întâlni mai multe tipuri de schimbare simultan, la nivele diferite ale organizației, în funcție de nevoile acesteia. Strategiile se pot combina în diverse moduri, în funcție de particularitățile organizației, momentului și a condițiilor de mediu.

Schimbarea organizațională emergentă

Spre deosebire de abordarea planificată a schimbării care pune accent pe faptul că schimbarea este un proces ciclic (diagnoza, planificarea, implementarea și evaluarea rezultatelor), pe natura colaborativă a schimbării și pe importanța stabilizării noului nivel atins, perspectiva emergentă a schimbării se bazează pe natura dinamică și impredictibilă a schimbării. Această perspectivă susține că organizațiile sunt înr-o continuă schimbare, însă schimbările prin care trec nu sunt întotdeauna controlate.

Schimbările pot fi consecința naturală a unor evaluări obișnuite care au loc în cadrul organizațiilor (ex. vânzările, pierderile de personal, costurile de producție, indicatori financiari) a unor sondaje la nivelul angajaților cu privire la diferite dimensiuni psihologice (motivație, satisfacție, fidelitate, moral, etc.) sau a feedback-ului de la clienți. Uneori, o organizație poate decide implementarea anumitor schimbări, ca urmare a unor decizii strategice, chiar și în cazul în care nici un indicator nu semnalează prezența anumitor disfuncții. Alteori, organizațiile trec prin situații de criză care fac imposibilă continuarea mersului obișnuit al lucrurilor, impunând realizarea anumitor schimbări. Scopurile personale ale liderilor sau ale unor grupuri de influență generează uneori schimbarea, deși, în general aceste motive nu sunt exprimate deschis.

În cadrul perspectivei schimbării emergente, există câteva variabile organizaționale, care prezintă o relevanță deosebită pentru facilitarea și susținerea schimbării: structura organizației, comportamentul managerial, cultura organizațională și învățarea organizațională.

Structura organizațională definește modul în care indivizii se relaționează unii la ceilalți și influențează momentul schimbării. În ultimii ani s-au înregistrat numeroase cazuri de companii care și-au redus amploarea structurii organizațioanle, în procesul de căutare continuă de metode de îmbunătățire a diferitelor aspecte ale afacerii, inclusiv a structurii manageriale. Exemple recente includ companii bine cunoscute ca Pepsi-Cola, Hewlett-Packard sau General Electric. Aceste companii recunosc faptul că o structură cu un grad ridicat de complexitate și numeroase nivele ierarhice acționează în detrimentul responsivității față de client, ciclului de dezvoltare a produselor și vitezei cu care sunt luate deciziile, tendința actuală fiind spre crearea unor structuri cu cât mai puține nivele ierarhice (Schneier, 1993).

Pentru a obține rezultatele așteptate, se recomandă ca îndepărtarea unuia sau mai multor nivele manageriale din structura organizatorică să se realizeze în conjuncție cu alte schimbări organizaționale, ca și reorientarea focalizării și a pozițiilor cheie, realizarea unei apropieri mai mari între factorii de decizie și clienți, îmbunătățirea fluxurilor de muncă, reorientarea culturii organizaționale spre un grad ridicat de colaborare, participare și calitate.

În ce privește *cultura organizațională*, în literatura de specialitate se pot identifica două orientări majore. O primă abordare conceptualizează cultura ca și un factor care influențează (facilitează sau constrânge) succesul schimbărilor din cadrul unei organizații. Fiecare cultură are anumite caracteristici specifice și schimbarea nu poate face abstracție de ele (Wilkins & Dyer, 1988). Schimbarea organizațională trebuie să fie aliniată la cultura organizației respective; strategiile de schimbare trebuie axate pe variabile culturale. Dintr-o altă perspectivă, cultura este conceptualizată ca reprezentând scopul ultim al schimbării și nu doar ca obiectiv intermediar. În acest mod, se generează chiar de la bază atitudini și comportamente noi.

Consecințele culturii devin în special evidente în operațiile, fuziunile și achizițiile internaționale, în care se întâlnesc nu doar culturi organizaționale diferite, ci și culturi cu diferite rădăcini naționale (Very et al., 1996; Schneider & DeMeyer, 1991). Când membrii organizațiilor cu diferite culturi interacționează și, în special când unei culturi i se cere să adopte metodele și practicile unei alte culturi, apar tensiuni distructive. Acestea au fost descrise în termenii conceptelor de stres de aculturalizare sau conflicte culturale (Very et al., 1996). Conflictele rezultă în cea mai mare parte din introducerea unor noi metode de management care sunt incongruente cu valorile care stau la baza practicilor curente (Wilkins & Ouchi, 1983; Schwartz & Davis, 1981).

Organizațiile diferă în patternurile lor de schimbare; în timp ce anumite organizații se schimbă rapid și frecvent, alte organizații, în contexte similare par a fi inerte. Bazat pe experiență, organizațiile își dezvoltă rutine pentru a răspunde stimulilor din mediu și au tendința de a reutiliza soluțiile găsite la diferite probleme (Kelly & Amburgey, 1991, Chirică, 2003). *Capacitatea organizațiilor de a învăța* reprezintă una dintre condițiile schimbării neregresive. Conceptul de organizație care învață persistă de ceva vreme în literatură; derivă din lucrarea lui Argyris asupra învățării organizaționale (Argyris & Schon, 1978) și a fost preluat în studiile lui Rebans (1983) asupra învățării prin acțiune. Își are rădăcinile în dezvoltarea organizațională (în special în cercetarea intensivă) și teoria organizațională. Fundamentele teoretice ale conceptului se regăsesc în teoria sistemelor deschise, iar aplicațiile practice pentru managementul afacerilor au evoluat din planificarea și managementul strategic, care au recunoscut că învățarea organizațională este sursa fundamentală a schimbării strategice (Rowden, 2001). Organizația care învață poate fi definită ca o organizație în care fiecare membru este implicat în identificarea și rezolvarea de probleme, permițând în acest mod experimentarea, schimbarea și îmbunătățirea continuă, dezvoltând capacitatea de creștere, învățare și atingere a propriilor scopuri (Argyris, 2001).

Schimbarea organizațională emergentă atrage o schimbare radicală a *comportamentului managerial*. În schimbul organizării, planificării și controlului, managerului i se cere să adopte rolul de facilitator, de motivator al grupurilor organizaționale în vederea schimbării. Pentru a sprijini eficient o schimbare, managerii trebuie să își modifice ei înșiși percepțiile asupra fenomenelor psihologice și sociale implicate într-o asemenea schimbare; trebuie să tolereze necunoscutul, ambiguitatea și riscul; trebuie să faciliteze și să încurajeze comunicarea deschisă. În afara asigurării unui flux informațional complet, managerii trebuie să fie pregătiți pentru a face față reacțiilor și comportamentelor de rezistență la schimbare, precum și pentru a identifica sursele de inerție.

Schimbare planificată vs. schimbare emergentă

Așa cum se poate observa din prezentările de mai sus, există o serie de deosebiri între cele două abordări ale schimbării.

Din punct de vedere al fundamentării teoretice, abordarea planificată a schimbării se bazează pe teorii construite științific și verificate empiric, având o bună validitate de construct. Abordarea emergentă nu se bucură de o bază teoretică consacrată. Această perspectivă a apărut mai degrabă ca o reacție la eșecurile intervențiilor bazate pe teoriile schimbării planificate.

Dacă abordarea planificată se bazează pe un proces amplu și rațional de analiză, are etape bine definite și obiective clare, abordarea emergentă se bazează mai mult pe intuiție și se desfășoară sub influența unor stări subiective, de moment. De fapt, susținătorii schimbării emergente consideră că în condițiile unui mediu cu un nivel ridicat de incertitudine la toate nivelele (tehnologie, concurență, piață, social, economic, politic) rezultatele finale ale schimbărilor nu pot fi decât obscure. Mediile de afaceri sunt prea haotice, iar schimbarea organizațională prea complexă, pentru a putea stabili obiective ferme, planuri fixe și programe concrete de schimbare (Rowden, 2001).

Implementarea schimbărilor planificate se bazează pe instruirea angajaților, îmbunătățirea continuă a proiectului, reajustarea parametrilor de intervenție la nivelul comportamentului, în timp ce schimbările emergente se desfășoară rapid, uneori într-o manieră radicală și fără a se face o pregătire prealabilă a angajaților.

Neavând obiective clare, schimbarea emergentă nu implică o etapă de evaluare a rezultatelor obținute, în timp ce în cazul schimbării planificate se măsoară permanent rezultatele și se consolidează elementele pozitive, iar în paralel se fac corecțiile necesare sau se dezvoltă noi planuri de acțiune pe baza discuțiilor sau observațiilor întreprinse.

Weick și Quinn (1996) compară schimbarea planificată și emergentă din perspectiva teoriei lui Dunphy (1996) (Tabelul 4.2).

4.1.3 Nivele de analiză în teoriile schimbării organizaționale

În funcție de nivelul de analiză, teoriile schimbării pot avea o perspectivă individuală, de grup, sau organizațională.

Teoriile schimbării organizaționale din perspectivă individuală

Teoriile care abordează schimbarea din perspectivă individuală au ca și element definitoriu concepția că orice schimbare în cadrul unei organizații se produce datorită schimbărilor care apar la nivelul membrilor individuali ai acesteia. Această perspectivă consideră organizațiile ca fiind suma membrilor care o compun, fără a recunoaște existența organizației la un nivel psihologic superior celui individual.

Prin urmare, pentru a putea vorbi de schimbare organizațională, trebuie să existe schimbare la nivelul a cel puțin unuia dintre membrii organizației.

Deși pentru a crește adaptabilitatea, toate nivelele organizației ar trebui să fie implicate în inițierea și implementarea schimbării (Beer, 1999), multe modele de management al schimbării se bazează pe premisa că managementul de top este singurul factor responsabil de schimbare. Foarte frecvent, se întâlnește în practică **schimbarea liderilor**, o metodă relativ simplă de schimbare organizațională, întrucât aceștia sunt indivizii care exercită cea mai mare influență asupra tuturor componentelor unei organizații. Astfel, liderul actual este înlocuit cu o persoană care are un sistem de valori, principii și comportamente congruente cu schimbarea dorită în organizație. Schimbarea liderului poate reprezenta o măsură eficientă în etapele incipiente ale procesului de schimbare, însă insuficientă pentru promovarea și susținerea în timp a unor schimbări majore.

Tabelul 4.2 O comparaţie între schimbarea planificată şi schimbarea emergentă, după Weick şi Quinn (1996)

	Schimbarea planificată	Schimbarea emergentă
Metafora organizaţiei	Organizaţiile manifestă inerţie; schimbarea este infrecventă, discontinuă şi intenţionată.	Organizaţiile sunt emergente, se auto-organizează; schimbarea este constantă, evolutivă şi cumulativă.
Cadrul analitic	Schimbarea este o întrerupere sau o divergenţă ocazională a echilibrului. De obicei este dramatică şi provocată din exterior. Este determinată de un eşec al organizaţiei în a-şi adapta structurile profunde la un mediu în continuă schimbare.	Schimbarea este un pattern de modificări nesfârşite ale procesului de muncă şi ale practicilor sociale. Este determinată de instabilitatea organizaţională şi reacţiile alerte la contingenţele zilnice. Numeroasele acomodări zilnice se cumulează şi se amplifică.
Organizaţia ideală – teoria intervenţiei	Organizaţia ideală este aceea capabilă de adaptare continuă. Schimbarea necesară este provocată intenţionat şi este una lewiniană: inerţială, liniară, progresivă, motivată de dezechilibru, necesitând intervenţie din exterior. a. Dezgheţarea: neconfirmarea expectanţelor, anxietate de învăţare, căutarea siguranţei psihologice. b. Tranziţia: restructurare cognitivă, redefinire semantică, dezvoltare conceptuală, noi standarde. c. Reîngheţarea: crearea de norme sociale de sprijin, realizarea de schimbări congruente cu personalitatea.	Organizaţia ideală este capabilă de adaptare continuă. Schimbarea este o redirecţionare a proceselor ce sunt deja în curs de desfăşurare. Schimbarea este confuciană: ciclică, procesuală, fără un final bine stabilit, în căutarea echilibrului, eternă. a. Îngheţarea: face secvenţele vizibile şi relevă patternurile prin hărţi cognitive, scheme şi povestiri. b. Reechilibrarea: reinterpretarea, reetichetarea, resecvenţionalizarea patternurilor pentru a reduce blocajele. Se bazează pe logica atracţiei. c. Dezgheţarea: reia improvizarea, translatarea şi învăţarea în moduri mai atente, mai gândite.
Rolul agentului de schimbare	Rolul: determinantul schimbării Proces: se focalizează asupra inerţiei şi caută puncte centrale de sprijin Schimbarea sistemelor semnificative: limbaj diferit, transmiterea unor scheme diferite, reinterpretare revoluţionară, dezvoltarea coordonării şi a angajamentului.	Rolul: creator de sensuri, facilitează, susţine şi redirecţionează schimbarea. Procesul: recunoaşterea, evidenţierea şi reinterpretarea patternurilor curente. Deblochează improvizarea, translatarea şi învăţarea.

Ca şi alternativă la schimbarea liderului, au apărut tehnicile de **dezvoltare managerială** şi programele educaţionale prin care s-a urmărit modificarea atitudinilor, valorilor şi comportamentelor incongruente cu schimbarea dorită. Dezvoltarea managerială este o tehnică ce urmăreşte crearea unei potriviri mai bune între manageri şi posturile ocupate. Instruirea la locul de muncă vizează îmbunătăţirea performanţei managerului în poziţia curentă şi pregătirea lui pentru un nivel superior. Coaching-ul şi consilierea, creşterea puterii de decizie şi a responsabilităţii pregătesc un individ pentru a gestiona mai bine responsabilităţile organizaţionale. Oricât de comprehensivă ar fi o instruire la locul de muncă, aceasta nu este suficientă din două motive: managerul nu poate fi învăţat decât ceea ce organizaţia ştie deja şi experienţele organizaţionale variază, iar lecţiile sunt uneori incorect extrase din experienţă. Premisa de bază a dezvoltării manageriale este că mărirea volumului de cunoştinţe al unei persoane va determina utilizarea lor la locul de muncă, ridicând în acest mod nivelul eficienţei profesionale. Aceste tehnici însă nu au dus la rezultatele dorite pe termen lung, în situaţiile în care nu au fost integrate unei strategii globale de schimbare organizaţională.

Managementul bazat pe obiective este o tehnică de schimbare organizaţională care se bazează tot pe modificarea comportamentului individual, având ca şi populaţie ţintă managerii şi personalul calificat al unei organizaţii. MBO este o tehnică colaborativă. Nevoia colaborării este susţinută atât de rezultatele de cercetare, cât şi de experienţa care indică existenţa unor perspective diferite, la nivelele ierarhice diferite în cadrul unei organizaţii. Prin întâlniri comune, diferenţele cu privire la obiectivele organizaţionale pot fi reduse, ajungându-se la un acord mutual cu privire la obiectivele şi planurile de viitor. Feedback-ul cu privire la performanţă este comunicat atât superiorilor cât şi subordonaţilor, în mod periodic şi, dacă este nevoie, planurile pot fi modificate în baza rezultatelor.

Concepţia de bază a acestei tehnici este că printr-un proces de adaptare a obiectivelor şi planurilor manageriale la nevoile organizaţiei, schimbarea organizaţională va avea loc în mod continuu.

Recent, studiile asupra schimbării organizaţionale au început să acorde atenţie şi nivelelor ierarhice intermediare în schimbarea organizaţională, concentrându-şi atenţia asupra **managementului de mijloc** sau a **liderilor de grupuri de muncă** (Spreitzer & Quinn, 1996). Aria de influenţă a acestora este mai restrânsă, în consecinţă schimbarea iniţiată la acest nivel este mai redusă ca şi amploare. Două linii de cercetare indică rolul particular pe care liderii grupurilor îl au în iniţierea şi susţinerea schimbării. Pe de-o parte este literatura din domeniul echipelor de muncă, care susţine că liderii pot reprezenta surse cheie ale inovaţiei şi ale schimbării în cadrul echipei (King & Anderson, 1990). Pe de altă parte literatura asupra stilului de leadership transformaţional subliniază impactul acestuia atât la nivelul grupurilor de muncă, cât şi la nivel organizaţional (Yukl, 1999).

O alternativă la schimbarea liderilor o reprezintă **schimbarea comportamentului membrilor organizaţiei** de la nivelele inferioare în ierarhia

organizațională. Modificarea comportamentului organizațional are la bază legea efectului și este un proces derulat în cinci pași:

a. Identificarea comportamentului critic
b. Măsurarea comportamentului inițial
c. Analiza funcțională a comportamentului
d. Dezvoltarea unei strategii de intervenție
e. Evaluarea performanței pentru a verifica îmbunătățirea.

Tehnica modificării comportamentului este relevantă în special pentru comportamente observabile, repetitive, în special la nivelele non-manageriale.

În condițiile în care este prea dificil sau aproape imposibil de schimbat convingerile sau valorile membrilor organizației, se recurge la înlocuirea acestora cu alți membrii. Acest proces este însă foarte costisitor și poate avea efecte negative asupra organizației.

În prezent se tinde tot mai mult spre creșterea responsabilității angajaților de la toate nivelele și implicarea lor activă în procesele de schimbare; activitatea lor nu mai este restrânsă la sarcinile specifice pe care le au de finalizat. Angajații de la orice nivel pot contribui la schimbarea organizațională prin implicarea în inițierea și susținerea schimbării la nivel local (Griffin et al, 2004).

Teorii ale schimbării organizaționale din perspectiva grupului

Spre deosebire de perspectiva individuală, teoriile din perspectiva grupului susțin că pentru a genera o schimbare, punctul central al focalizării trebuie să fie la nivelul normelor, regulilor, valorilor și rolurilor grupului, deoarece acestea reprezintă forțe puternice și care impun o serie de constrângeri comportamentului individual.

Cea mai reprezentativă teorie pentru această abordare este **Teoria câmpului**, propusă de Lewin în 1951. Lewin consideră comportamentul individului ca fiind o funcție a intensității și valenței forțelor câmpului (mediului, grupului) care acționează asupra sa. Orice eveniment sau comportament este rezultatul acțiunii unei multitudini de forțe. Luând ca și exemplu concret schimbarea organizațională, prin analiza câmpului, vom observa acțiunea a două tipuri de forțe: *motrice*, care susțin și facilitează schimbarea și *frenatoare*, care împiedică schimbarea. Lewin (1951) consideră forțele frenatoare ca fiind o contra-balansare directă a forțelor schimbării. Argumentul său este că pentru a combate inerția, trebuie început cu studiul și reducerea forțelor rezistente; abia apoi se poate trece la creșterea puterii forțelor schimbării, până la nivelul necesar obținerii efectelor dorite. Orice încercare prematură și autoritară de a crește unilateral forțele de schimbare va fi întâmpinată de o creștere proporțională a rezistenței (King & Anderson, 2002).

Modelul lui Lewin facilitează înțelegerea, vizualizarea și identificarea forțelor existente într-o situație de schimbare, însă nu oferă o explicație a motivelor care stau la baza rezistenței diferitelor grupuri și nici nu oferă mai mult decât o taxonomie generală a procesului schimbării (King & Anderson, 2002).

Teorii ale schimbării din perspectiva sistemelor deschise

Teoriile sistemelor deschise privesc organizația ca fiind formată dintr-o serie de subsisteme care interacționează unele cu altele și care se află în raporturi de interacțiune cu mediul exterior, influențându-se reciproc. Datorită faptului că subsistemele unei organizații sunt interconectate, schimbarea a nivelul unuia dintre acestea are impact și asupra celorlalte sau chiar asupra organizației în ansamblu. Ca sisteme deschise, organizațiile se implică în schimburi de resurse și energie cu mediul, proces în care organizația preia inputuri din mediul exterior, le reprezintă într-o manieră proprie și le transformă în outputuri specifice. O altă particularitate a sistemelor deschise (care se aplică și organizațiilor) este faptul că acestea se adaptează la modificările mediului. Prin urmare, toate acțiunile întreprinse de o organizație și sub-sistemele acesteia, trebuie interpretate din perspectiva adaptării sale cât mai eficiente la solicitările și particularitățile mediului.

Avantajul major al perspectivei sistemice este tratarea organizațiilor ca întreg, nelimitându-se la comportamentul individual al membrilor acesteia.

Deși modalitățile de abordare a schimbării sunt diferite și cel puțin la momentul apariției, fiecare dintre acestea au avut pretenția că sunt net superioare celor anterioare, considerăm că în realitate, aceste abordări sunt mai degrabă complementare decât conflictuale. Prin urmare, cercetătorului îi revine responsabilitatea de a realiza un studiu diagnostic atent, pentru a identifica abordarea cea mai indicată, în funcție de circumstanțele specifice și nivelul la care este necesară schimbarea.

4.1.4 Comportamentul uman în fața schimbării. Rezistența la schimbare

Cercetările din domeniul schimbării organizaționale indică exisența anumitor probleme, care intervin în realizarea unor schimbări de durată, productive și satisfăcătoare. Aceste dificultăți au fost în mod constant atribuite factorului uman, în special în termenii rezistenței membrilor unei organizații față de schimbare (Lawrence, 1969; Argyris, 1985).

Zaltman & Duncan (1977) definesc rezistența la schimbare ca „orice comportament care are rolul de a menține status quo-ul în fața presiunilor de a-l altera". Piderit (2000) consideră că definiția termenului ar trebui să fie mult mai largă, încorporând componenta cognitivă, emoțională și comportamentală. Neluarea în considerare a uneia dintre aceste dimensiuni, ar însemna o definiție incompletă.

Adaptarea la schimbare a reprezentat o provocare continuă pentru organizații, însă această sarcină pare a fi din ce în ce mai importantă în ultimii ani. Pentru a răspunde ritmului alert al schimbărilor cu care se confruntă, organizațiile adoptă structuri mai plate și mai agile; culturi mai participative și mai puternic orientate pe echipe. Pe măsură ce diferențele de statut se erodează, tot mai mulți angajați se așteaptă la implicarea lor directă în deciziile cu privire la schimbarea organizațională. Capacitatea de adaptare a unei organizații se bazează tot mai

mult pe suportul şi entuziasmul angajaţilor faţă de schimbările propuse şi nu doar pe evitarea sau controlul rezistenţei la schimbare.

Conflictele obişnuite în cazul fuziunilor sau achiziţiilor internaţionale precum şi implicaţiile negative pe care reducerile de personal şi aerisirea structurii organizaţiei le au asupra carierei personalului reprezintă surse puternice de rezistenţă la nivelul angajaţilor. Rezistenţa la schimbare nu se limitează la aceste ocazii evidente, ci tinde să fie larg răspândită în diverse tipuri de schimbare, fiind considerată un pattern general. Rezistenţa la schimbare apare în special atunci când schimbarea este percepută ca o ameninţare faţă de o ordine prestabilită (Dunphy & Stace, 1988).

Sursele de rezistenţă la schimbare se pot găsi atât la nivele organizaţionale şi internaţionale de inerţie culturală, cât şi la nivelul individual al implicaţiilor negative pentru carieră. Implicaţia directă este că înţelegerea şi gestionarea rezistenţei angajaţilor la un anumit nivel nu împiedică manifestarea acesteia la alte nivele. Încercările de a înţelege reacţiile colective ale angajaţilor la schimbările organizaţionale majore s-au făcut de obicei de pe poziţiile perspectivelor culturale, în care cultura este considerată un obstacol în calea schimbării (Schein, 1987). Expansiunea graniţelor organizaţionale este în general studiată dintr-o perspectivă macro, în termenii conflictelor dintre diferitele culturi organizaţionale, combinate în diverse moduri şi culturile societale implicate în expansiunea internaţională (Eneroth & Larsson, 1996).

Factorii responsabili de apariţia reacţiei de rezistenţă la schimbare pot fi analizaţi din punct de vedere individual, din perspectiva grupului şi din perspectiva organizaţiei.

La *nivel individual* au fost evidenţiate câteva trăsături de personalitate care ar putea contribui la apariţia rezistenţei: nevoia puternică de control (Winter, 1973), locusul controlului (Rotter, 1966), nevoia de realizare (McLelland et al., 1953), dependenţa de reguli şi autoritarismul (Winter, 1973), rigiditatea cognitivă, intoleranţă la perioadele de adaptare implicate de schimbare, preferinţa pentru nivele reduse de stimulare şi noutate şi reluctanţă faţă de renunţarea la vechile obiceiuri (Oreg, 2003). Acestea însă nu pot explica în totalitate apariţia rezistenţei. Alături de trăsăturile personale, *atitudinile* formate în baza unor *experienţe* anterioare de schimbare organizaţională contribuie la apariţia rezistenţei. Dent & Goldberg (1999) consideră că în realitate indivizii nu se opun schimbării ci pierderii statutului, a salariului sau a confortului, ca urmare a schimbării.

La *nivel de grup*, rezistenţa poate fi provocată de un număr de factori inerenţi în structura, compoziţia şi relaţiile de muncă aflate într-un grup. Aceşti factori includ coeziunea grupului, normele sociale, participarea în luarea deciziilor şi autonomia. Distribuţia puterii şi a autorităţii în organizaţii va media nivelele de rezistenţă experimentate în diferite circumstanţe. O formă particulară de rezistenţă este fenomenul de groupthink, descris de Janis (1972, 1982).

În cele din urmă, la *nivel organizaţional* imaginea devine mai complexă, constând într-o serie de factori inter-relaţionaţi, care contribuie împreună la apariţia rezistenţei. Printre aceşti factori se regăsesc structura organizaţională, cultura, climatul şi strategia adoptată (Miles & Snow, 1978; Child, 1984), politicile organizaţionale, sindicatele puternice sau chiar anumite reglementări guvernamentale.

În literatura de specialitate putem identifica, începând cu anii 40, diferite modele care oferă managerilor soluţii de management al rezistenţei la schimbare (Coch & French, 1948; Lewin, 1951; Lawrence, 1969; Shepard, 1967; DuBrin, 1974; Kotter & Schlesinger, 1979). Toate aceste modele clasice reflectă o preocupare ridicată pentru soluţionarea unor aspecte pragmatice, manageriale şi o preocupare redusă pentru înţelegerea aspectelor psihologice ale schimbării. Recent, aceste preocupări au început să prezinte un interes mai mare, ceea ce a dus la apariţia unor lucrări pe tema aspectelor psihologice ale rezistenţei la schimbare. Datorită complexităţii problemei şi datorită diferenţelor mari care există între scenariile individuale cu privire la schimbare, oferirea unor modele generale de soluţionare a rezistenţei ar putea reprezenta un pericol. Considerăm mult mai utilă înţelegerea aspectelor psihologice asociate schimbării, pentru o abordare corespunzătoare a problemei (King & Anderson, 2002).

În primul rând, *schimbarea implică necunoscutul*, de aceea este percepută ca o ameninţare pentru cei afectaţi de ea (Hosking & Anderson, 1992). Rezistenţa poate fi determinată fie de surse „raţionale" (având la dispoziţie informaţii suficiente, indivizii decid să se opună schimbării) fie de surse „emoţionale" (rezistenţa apare ca rezultat al unor procese psihologice negative ca şi anxietatea, frustrarea sau o percepţie negativă de sine, asociate cu schimbarea). În realitate distincţia dintre raţional şi emoţional este destul de dificil de realizat. La acest fapt se adaugă şi tendinţa indivizilor şi a grupurilor de a funcţiona în baza şi de a menţine anumite rutine defensive (Argyris & Schon, 1978; Chirică, 2003). Multe iniţiative de schimbare le solicită angajaţilor să schimbe ceva în modul lor obişnuit de muncă (Cummings & Woely, 1997). Condiţiile anterioare de muncă reprezintă însă pentru membrii unei organizaţii standardele cognitive, ancorele în funcţie de care evaluează corectitudinea, caracterul just al schimbării. În aceeaşi ordine de idei, Morris & Raben (1995) susţin că angajaţii evaluează în general situaţia prezentă ca fiind cea legitimă, şi nu schimbarea propusă. Legitimitatea situaţiei prezente este stabilită pe baza familiarităţii cu ea, pe baza sentimentului securităţii şi a nevoii de continuitate.

În a doilea rând, *schimbarea implică o confruntare a statutului*, iar interesele puternice în menţinerea echilibrului actual pot lua forma rezistenţei. Nivelul rezistenţei este direct proporţional cu importanţa percepută a consecinţelor schimbării. Dacă acestea nu influenţează în mod direct un individ sau un grup, nivelul de rezistenţă va fi mai redus.

În al treilea rând, *schimbarea presupune de cele mai multe ori încărcarea activităţilor de muncă*, pentru cei direct afectaţi de ea. Această supraîncărcare apare în special când un sistem vechi este înlocuit cu unul nou, şi pentru o anumită perioadă de timp, se folosesc în paralel ambele sisteme. Această situaţie reflectă

probaibil cel mai clar faptul că din perspectiva celor implicaţi, rezistenţa la schimbare este de cele mai multe ori o acţiune complet logică şi justificată şi nicidecum iraţională sau contraproductivă.

Rezistenţa la schimbare poate fi discutată şi din perspectiva contractului psihologic. Contractul psihologic este constituit în baza a ceea ce angajatul consideră că datorează organizaţiei şi în baza a ceea ce consideră că organizaţia îi datorează lui. În contextul schimbărilor frecvente şi copleşitoare din ultima perioadă, contractele psihologice au fost în mod frecvent schimbate unilateral (Rousseau, 1996). Fie că este formulat explicit, fie implicit, violarea contractului psihologic determină reacţia de rezistenţă, datorită percepţiei că cealaltă parte nu a respectat termenii contractuali.

Manifestara rezistenţei

Nu ne putem referi la rezistenţă ca la un comportament singular şi unitar. Rezistenţa reprezintă o clasă de acţiuni şi comportamente realizate cu scopul atingerii unui obiectiv (Ajzen, 1988). În cele mai multe situaţii, obiectivul este menţinerea statutului personal sau al grupului în cadrul organizaţiei. Rezistenţa poate lua multe forme, fiecare dintre acestea reclamând strategii specifice de abordare. În anumite cazuri rezistenţa se va focaliza în primul rând asupra nivelului intra sau inter-individual şi va avea o natură implicită, ascunsă, pasivă, în timp ce în alte situaţii rezistenţa este la nivelul grupului sau al organizaţiei, implicând conflicte deschise, directe, mediate de proceduri formale sau acţiuni industriale. Simptomele rezistenţei active includ învinovăţirea altora, ridiculizarea, teama, manipularea, protestul deschis. Simptomele pasive implică acordul verbal, fără acord comportamental, ignorarea procesului şi necomunicarea informaţiilor. În analiza manifestărilor comportamentale ale rezistenţei este foarte important să distingem între simptomele şi cauzele acesteia. Bower & Abolafia (1995) definesc rezistenţa ca un tip particular de acţiune sau inacţiune, iar Ashforth & Mael (1998) ca şi acte intenţionate de comitere sau omitere. Din perspectiva angajaţilor, rezistenţa este în cele mai multe cazuri un comportament, un răspuns natural la ceea ce li se întâmplă. Când se confruntă cu schimbări impuse din exterior, membrii organizaţiei simt că au fost nedreptăţiţi, trataţi incorect (Kyle, 1993), prin urmare rezistenţa la schimbare nu este altceva decât încercarea de a-şi face dreptate. În mod concret, rezistenţa poate varia de la comportamente subtile de necooperare, refuzul de a susţine schimbarea sau de a facilita implementarea acesteia şi poate ajunge până la sabotarea afacerii, greve şi proteste colective, violenţă. Oricare dintre acestea sunt perfect justificabile din perspectiva angajaţilor - ele nu reprezintă decât o modalitate prin care angajaţii îşi exercită puterea pentru a soluţiona nedreptatea percepută (Jermier, 1994).

Perspective asupra rezistenţei

Rezistenţa la schimbare a fost abordată în literatură din diverse perspective (King & Anderson, 2002):

- *Rezistenţa ca un răspuns comportamental natural şi inevitabil* în faţa ameninţării percepute a schimbării. Deşi manifestarea rezistenţei la schimbare poate determina probleme, nu este obligatoriu ca efectele acesteia să fie negative. Bauer (1993) consideră că într-un mod similar durerii, rezistenţa la schimbare poate reprezenta un semnal de alarmă, o avertizare că ceva nu funcţionează adecvat în procesul schimbării. Klein (1969) şi Johns (1973) susţin că rezistenţa este chiar o prerechizită necesară a schimbării şi dacă este gestionată corect, poate constitui un feedback constructiv pentru procesul schimbării. În ciuda caracterului natural al rezistenţei, aceasta nu apare la toţi indivizii în aceeaşi măsură, însă datele existente în literatură sunt insuficiente pentru a clarifica prezenţa unor factori personali predispozanţi.
- *Rezistenţa ca şi campanie motivată şi coordonată politic în faţa insecurităţii unui grup sau clasă socială.* Această perspectivă a fost abordată din două puncte de vedere diametral opuse. Prima perspectivă, cea politică, consideră rezistenţa un efect al relaţiilor inechitabile dintre angajaţi şi organizaţie şi sentimentul de alienare resimţit de angajaţi în urma birocratizării structurilor organizaţionale şi a mecanismelor de control (Braverman, 1974). Cealaltă perspectivă (Peters & Waterman, 1982; Kanter, 1983) consideră rezistenţa la schimbare un subiect depăşit, caracteristic doar pentru anii 60-70. În prezent tendinţa este aceea de împuternicire, antreprenoriat, excelenţă, termenul de rezistenţă la schimbare fiind exclus din scrierile acestei perioade.
- *Rezistenţa ca un contra-echilibru constructiv în raport cu schimbarea organizaţională incorect fondată.* Motivele pentru care angajaţii se opun schimbărilor nu sunt neapărat negative. De exemplu, există cercetări care arată că angajaţii se pot opune schimbărilor propuse din dorinţa de a acţiona în concordanţă cu propriile lor principii etice (Modigliani & Rochat, 1995) şi nu doar din motive egoiste şi interesate (Graham, 1986). Studii recente (Ashford, Rothbard, Piderit & Dutton, 1998; Dutton, Ashford, Wierba, O'Neill & Hayes, 1997) arată că angajţii încearcă uneori să atragă atenţia managementului asupra anumitor aspecte pe care ei le consideră importante pentru menţinerea performanţelor ridicate ale organizaţiei.
- *Rezistenţa ca manifestare a dificultăţilor în restructurarea schemelor cognitive, a codurilor acţiunilor sau a culturii organizaţionale, datorită schimbării.* Există o serie de dovezi care arată că procesul de schimbare este experimentat de indivizi ca fiind dificil, impunând o restructurare a schemelor şi hărţilor cognitive, o actualizare a deprinderilor, abilităţilor şi atitudinilor faţă de muncă (Bouwen & Fry, 1991; Anderson & King, 1993). La nivelul organizaţional de analiză procesele de restructurare a culturii şi a climatului determină rezistenţă la schimbare. În orice organizaţie, există mecanisme menite să menţină

stabilitatea şi inerţia: structura formală, organizarea muncii, cultura şi climatul (Child, 1984; Wilson, 1992). În perioade de stabilitate aceste mecanisme sunt esenţiale pentru bunul mers al organizaţiei, însă în perioade de schimbare acestea devin obstacole majore, integrate în însăşi natura organizaţiei. Prin acest fapt, se aseamănă puternic cu schemele cognitive ale unui individ.

Conceptul de rezistenţă la schimbarea organizaţională a fost mult studiat în literatura de specialitate, însă are o serie de limite. Merron (1993) şi Dent & Goldberg (1999) propun eliminarea acestei expresii. Limitele acestui concept pot fi exprimate atât în termeni filosofici (ex. În studiul schimbării organizaţionale, interesele managerilor nu ar trebui privilegiate în raport cu interesele angajaţilor), cât şi în termeni practici (termenul nu surprinde complexitatea răspunsurilor individuale la schimbările organizaţionale propuse). În majoritatea cercetărilor asupra rezistenţei la schimbare, cercetătorii au împrumutat imaginea din fizică, ce defineşte metaforic rezistenţa ca şi o forţă care se opune schimbării, în direcţia menţinerii status quo-ului (cf. Lewin, 1952). Mulţi teoreticieni s-au aplecat asupra diferitelor „forţe" care îi împiedică pe angajaţi să susţină schimbările propuse de superiorii lor. Datorită termenului de „rezistenţă" Piderit (2000) consideră că încă de la început, managerii se raportează la angajaţi ca şi la obstacole în calea schimbării. O perspectivă mult mai benefică asupra răspunsului în faţa schimbării este conştientizarea ambivalenţei atitudinale manifestate de angajaţi. Cercetările asupra învăţării organizaţionale arată că dezacordul şi neconfirmarea expectanţelor (Chirică, 2003) pot fi factori declanşatori ai creării de noi cunoştinţe. În aceste condiţii, încercarea de a ajunge la acord într-un timp cât mai scurt poate bloca tocmai acele discuţii şi improvizaţii necesare pentru reinterpretarea propunerii iniţiale de schimbare într-o manieră adaptativă. Ambivalenţa este necesară şi pentru dezvăţarea vechilor obiceiuri şi patternuri comportamentale, reprezentând un factor motivator pentru comportamente noi, mai degrabă decât pentru continuarea în vechile rutine. În ciuda potenţialelor efecte pozitive, ambivalenţa trebuie tratată cu precauţie; dacă nu i se atribuie o semnificaţie favorabilă schimbării dorite, poate alimenta răspunsuri extreme (Piderit, 2000).

4.1.5 Tendinţe în schimbarea organizaţională

Analiza actualului context social, economic şi politic evidenţiază câteva tendinţe cu impact puternic asupra vieţii organizaţionale: globalizarea, diversitatea, flexibilitatea, aplatizarea structurală şi reţelele. Aceste tendinţe creează tensiuni atât pentru liderii organizaţiilor, cât şi pentru membrii acestora, datorită valurilor de schimbare pe care le produc. Tensiunile reprezintă atât oportunităţi, cât şi ameninţări, şi fără o raportare corespunzătoare la aceste circumstanţe, rezultatul lor va consta într-o serie de disfuncţionalităţi şi probleme organizaţionale.

Globalizarea

Organizaţiile operează într-o economie globală, caracterizată de o competiţie intensă şi în acelaşi timp de o mai mare interdependenţă şi colaborare la nivel economic. Globalizarea aduce o mai mare convergenţă în ce priveşte preferinţele consumatorilor, însă totodată cresc şi forţele divergente care acţionează asupra companiilor şi la care acestea trebuie să se adapteze odată ce au ales să funcţioneze în medii culturale diferite. Globalizarea determină turbulenţă şi incertitudine, o varietate de procese contradictorii deschid o serie de oportunităţi şi prezintă o serie de ameninţări pentru modul în care majoritatea organizaţiilor s-au obişnuit să îşi conducă afacerile şi să lucreze.

Diversitatea

Forţa de muncă din organizaţii devine din ce în ce mai diversă. Din perspectivă internă, diversitatea grupurilor de muncă este dezvoltată strategic, pentru a crea acel avantaj competitiv născut din varietatea perspectivelor, complexitatea şi complementaritatea competenţelor şi creativtatea sporită a echipelor multifuncţionale. Din perspectivă externă diversitatea este consecinţa: globalizării – operarea organizaţiior în mai multe ţări şi pe mai multe pieţe de desfacere, a dinamicilor sociale complexe – imigrarea şi a eforturile susţinute de acordare de drepturi egale angajaţilor cu diferite backgrounduri şi minorităţilor (Curşeu, 2006a, 2006b).

Impactul eterogenităţii sau omogenităţii asupra organizaţiilor reprezintă o temă de dezbatere continuă. Susţinătorii eterogenităţii susţin că performanţele organizaţiei cresc atunci când se lucrează în grupuri eterogene (posibilitatea atragerii şi reţinerii celor mai bune talente, înţelegerea şi penetrarea unei pieţe mai largi, nivele ridicate de creativitate) (Jackson, Joshi and Erhardt, 2003; Mannix & Neale, 2005, în Curşeu, 2006b). Tabăra omogenităţii susţine că, dimpotrivă, grupurile omogene prezintă mai multe avantaje (ex. comunicare eficientă), în timp ce diversitatea va avea un impact negativ asupra performanţei individuale şi organizaţionale, datorită frecvenţei conflictelor, a calităţii reduse a comunicării şi a colaborării şi a nivelului redus de coeziune a grupului (Curşeu, 2006b).

Există totuşi factori care ajută echipele multiculturale să funcţioneze mai bine. Echipele eterogene din punctul de vedere al culturii pot funcţiona mai eficient decât cele omogene, atunci când liderii se implică în prevenirea blocajelor în comunicare (Ayoko et al., 2002) şi facilitează aducerea la suprafaţă a cunoştinţelor ascunse între membrii de culturi diferite (Baba et al., 2004). Echipele globale virtuale sunt mai eficiente când îşi impun mecanisme de coordonare temporală formală (Montoya-Weiss et al., 2001), îşi dezvoltă norme pentru participare semnificativă (Janssens & Brett, 1997) şi dezvoltă o identitate puternică a echipei (Van Der Zee et al., 2004). Deşi echipele cu diversitate culturală iniţial obţin performanţe mai reduse decât cele omogene (Thomas, 1999), în timp, ele ajung să funcţioneze cel puţin la fel de bine ca cele omogene (Harisson et al., 2002). Echipele puternic eterogene obţin performanţe mai bune decât cele cu

eterogenitate moderată, deoarece împiedica fracționarea în subgrupuri (Earley & Mosakowski, 2000).

Diversitatea creează nevoia de dobândire a unor noi abilități de interrelaționare, o inteligență culturală, care să faciliteze adaptarea eficientă la diferite culturi naționale, organizaționale și profesionale. Un responsabilitate importantă revine în acest context expatriaților – manageri care preiau funcții și responsabilități importante, în culturi diferite.

Flexibilitatea

Globalizarea forțează organizațiile să devină mai flexibile și să își sporească capacitatea de adaptare. Liderii și membrii organizațiilor trebuie să își dezvolte o gamă mult mai variată de abilități și strategii de muncă. Organizațiile trebuie să devină flexibile la nivelul contractelor de muncă (ex. program de muncă flexibil) sau la nivelul sistemelor salariale. Retehnologizarea, serviciile de outsourcing și reproiectarea posturilor sunt doar câteva din soluțiile adoptate pentru creșterea eficienței operaționale și de proces, precum și pentru reducerea costurilor.

Aplatizarea

Într-o piață competitivă, viteza sau timpul de răspuns este un element critic. Multe organizații au apelat la aplatizarea structurii formale a organizației pentru a-și mări viteza de răspuns la solicitările pieței. Nivelele de management sunt mai puține, iar angajații au mai multă putere de decizie. Organizațiile cu structură plată se confruntă însă cu tensiune între centralizare și decentralizare.

Rețelele

Organizațiile cu structură plată încurajează comunicarea dintre angajați, creând astfel rețele puternice. Rețelele nu se stabilsesc însă doar între angajați, ci și între organizații diferite (contracte, fuziuni, parteneriate strategice, alianțe – uneori chiar cu competitorii, leasing de personal sau de servicii).

4.2. Dezvoltarea organizațională

Dezvoltarea organizațioanlă ocupă un loc aparte în literatura din domeniul schimbării. Aceasta are calitatea de a realiza o punte între abordarea planificată și cea emergentă a schimbării, precum și între nivelul individual, de grup și cel organizațional. De-a lungul anilor, în literatura de specialitate au fost publicate o serie de definiții, propuse de diferiți autori.

Poras & Robertson (1992) definesc dezvoltarea organizațională ca *un set de teorii, valori, strategii și tehnici comportamentale, fundamentate științific, având ca scop schimbarea planificată a locului de muncă, cu scopul dezvoltării individuale și îmbunătățirii performanței organizaționale, prin schimbarea comportamentului membrilor organizației la locul de muncă.*

Cummings & Worley (1993) afirmă că *dezvoltarea organizațională este o aplicație a cunoștințelor din științele sociale la dezvoltarea planificată și întărirea strategiilor, structurilor și proceselor organizaționale, în scopul îmbunătățirii eficienței organizației.*

American Society for Training and Development propune următoarea definiție: *un efort la nivel organizațional, planificat, administrat de management, cu scopul creșterii eficienței și sănătății organizației prin intermediul intervențiilor planificate, utilizând cunoștințe din științele sociale.*

Berry & Houston (1993): Dezvoltarea organizațională este un program de intervenții planificate. Mai specific, dezvoltarea organizațională ar trebui să îmbunătățească operațiile interne ale organizației, îmbunătățind comunicarea, reducând procesele interne distructive, ca și abordarea de tip pierdere-câștig a conflictelor și ridicând nivelul creativității în rezolvarea problemelor. Dezvoltarea organizațională include următoarele proceduri: (1) diagnoza funcționării curente a organizației; (2) planificarea intervențiilor pentru îmbunătățire, (3) mobilizarea resurselor pentru a pune planul în acțiune și (4) evaluarea efectelor.

Din definițiile prezentate, putem extrage câteva activități și premise cheie ale dezvoltării organizaționale:

- *Intervenții planificate*: diagnoza nevoii de schimbare, stabilirea planului de acțiune, validarea rezultatelor intervenției;
- *Programe la nivel organizațional*: unitatea de analiză este organizația ca întreg, deși anumite aspecte ale dezvoltării vor viza departamente sau grupuri de muncă specifice;
- *Acțiuni fundamentate pe cunoștințe*: dezvoltarea organizațională este dependentă de aplicarea cunoștințelor, principiilor și rezultatelor cercetării din domeniul științelor sociale;
- *Îmbunătățire pragmatică a capacităților organizaționale*: îmbunătățirea eficienței și performanței intra-organizaționale, inclusiv capacitățile ce țin de sănătatea individuală și starea de bine psihologic;
- *Rezultate la nivele multiple*: datorită obiectivelor multiple ale dezvoltării organizaționale, rezultatele intervenției se pot măsura la mai multe nivele de analiză: individual, grup sau organizațional.

4.2.1 Procesul de dezvoltare organizațională

Unul dintre modelele clasice de dezvoltare organizațională este cel propus de Lewin (1951), cunoscut ca și modelul câmpului de forțe. Așa cum am specificat și în cadrul discuției anterioare despre schimbare, Lewin descrie organizațiile ca sisteme menținute în echilibru de forțe egale și de sens opus, care stimulează și care frânează schimbarea. Modelul lui Lewin a câștigat o mare popularitate în rândul trainingurilor manageriale și a programelor de dezvoltare organizațională. Modele mai recente au încercat dezvoltarea și aprofundarea asertiunilor lui Lewin.

Astfel, pornind de la premisele lui Lewin, Huse (1980) propune un model de dezvoltare organizațională în 7 etape. Un model foarte similar de dezvoltare organizațională propune şi Burke (1981).

Cele 7 etape propuse de Huse (1980):

1. *Explorarea* – organizația şi consultantul se întâlnesc pentru a identifica şi discuta nevoia de schimbare. Organizația explorează abilitățile consultantului; consultantul culege date despre simptomele problemelor care reclamă atenție.
2. *Intrarea* – organizația şi consultantul realizează un acord, concretizat într-un contract (legal şi psihologic).
3. *Diagnoza* – consultantul diagnostichează problemele organizaționale şi pe baza rezultatelor, propune o strategie de intervenție.
4. *Planificarea* – organizația împreună cu consultantul aleg şi planifică o serie de acțiuni şi tehnici de intervenție, şi se stabileşte „orarul" specific al procesului de dezvoltare. Se notează potențialele surse de rezistență.
5. *Acțiune* – intervenția începe conform planului. Se pot iniția mai multe proiecte în acelaşi timp şi se pot utiliza mai multe metode simultan.
6. *Stabilizarea şi evaluarea* – corespunde conceptului de „reînghețare" din modelul lui Lewin. În acest punct, noile practici implementate, sistemele şi acțiunile sunt rutinizate. După stabilizare, procesul de schimbare este evaluat, menționându-se clar rezultatele.
7. *Finalizarea* – agentul schimbării se îndreaptă spre un alt client.

Modelul lui Huse cuprinde două bucle de feedback. Prima buclă pune în relație etapa de stabilizare cu etapa de diagnoză. În încercarea de a rutiniza schimbarea se poate remarca nevoia ajustării sau schimbării anumitor puncte, din diferite motive. A doua buclă pune în relație ultima etapă – finalizarea procesului, cu prima – explorarea. În urma unui proiect de dezvoltare organizațională, se poate constata necesitatea începerii altui proiect, în aceeaşi organizație.

Calitatea modelului propus de Huse este aceea că oferă o euristică utilă pentru consultantul implicat într-o activitate de dezvoltare organizațională, oferindu-i acestuia un plan care îi poate structura şi direcționa activitatea concretă. Totuşi, din perspectiva complexității şi vitezei de derulare a evenimentelor în contextul actual, modelul are o serie de limite:

- multe organizații nu mai au oportunitatea să parcurgă etapa de stabilizare (reînghețare); schimbările în mediul economic se petrec într-un ritm atât de rapid încât organizațiile se află într-o continuă schimbare;
- structurarea şi ordonarea etapelor modelului promovează ideea că executarea corectă a primilor paşi (explorarea şi diagnoza) garantează succesul desfăşurării întregului proces. În realitate strategia trebuie evaluată în mod constant, iar procesul poate suferi o serie de modificări şi ajustări ale formei inițiale;
- de multe ori, programele de dezvoltare organizațională sunt compuse din mai multe proiecte derulate concomitent, fapt care ridică mult complexitatea procesului de schimbare, în timp ce modelul propus de Lewin sau Huse, supra-simplifică eforturile de dezvoltare organizațională.

4.2.2 Intervenții de dezvoltare organizațională

În contextul dezvoltării organizaționale, intervenția este definită ca un răspuns planificat la o nevoie diagnosticată de schimbare (Burke, 1981). Pentru a fi eficientă, o intervenție trebuie să îndeplinească trei condiții:

- să genereze date valide;
- să ofere alternative informate clientului;
- să creeze un angajament intern clientului față de alternativa aleasă.

Intervențiile de dezvoltare organizațională sunt foarte variate şi pot lua multe forme. Cele mai frecvent utilizate în practică sunt:

- Feedback-ul în urma sondajelor;
- Cercuri de calitate (Quality circles);
- Consultanță de proces (Process consulting);
- Dezvoltarea echipei (Team-building);
- Intervențiile de învățare organizațională

Feedback-ul în urma sondajelor

Mann (1964) consideră că activitățile de oferire de feedback implică un proces în cinci stadii. În cea mai simplă formă a sa, implică proiectarea, administrarea, analiza şi feedback-ul în urma unui sondaj al atitudinilor sau opiniilor membrilor organizației, prin administrarea de chestionare. Deşi pot părea simpliste, fiecare dintre etapele menționate implică prezența anumitor abilități esențiale pentru asigurarea succesului. Chestionarele trebuie să fie proiectate corect, administrarea lor trebuie realizată cu multă atenție, aşa încât să se reducă la maximum răspunsurile distorsionate, analiza trebuie realizată cu testele statistice corespunzătoare, iar feedback-ul trebuie prezentat aşa încât să faciliteze schimbarea atitudinală sau comportamentală.

Cercurile de calitate

Cercurile de calitate au câştigat popularitate în industria britanică în anii 80. O definiție succintă a cercurilor de calitate a fost dată de Van Fleet şi Griffin (1989): grupuri mici de angajați, care lucrează în acelaşi domeniu, se întâlnesc regulat pentru a identifica, analiza şi rezolva problemele de calitate şi producție a produselor şi pentru a îmbunătăți operațiile generale de muncă. Dimensiunea ideală a grupului se consideră a fi 10. Cercurile se întâlnesc pentru o oră, de 3-4 ori pe lună. Se întâmplă frecvent ca membrilor grupului să li se ceară să strângă diferite date pentru următoarea întâlnire. Deşi, în general persoanele cu mai multă

experienţă sunt lideri de grup, angajaţi care şi-au dezvoltat suficient abilităţile pentru a îndeplini rolul de lideri, sunt alese de către ceilalţi membrii ai grupului, pentru a-i conduce.

Scopul principal al utilizării cercurilor de calitate este îmbunătăţirea calităţii produsului final, prin îmbunătăţirea proceselor de producţie, minimizând în acest fel costurile şi produsele finale sub-standard. Referitor la eficienţa acestor grupuri, cercetările arată că deşi impactul întâlnirilor asupra atitudinilor membrilor organizaţiei este pozitiv, acesta nu se traduce neapărat în creşterea calităţii producţiei. Porras & Silvers (1991) susţin că barierele majore pentru cercurile de calitate sunt cele culturale şi manageriale; este nevoie de o cultură orientată spre calitate şi permiterea implicării grupurilor de calitate în procesele decizionale.

Consultanţă de proces (Process Consulting)

Consultanţa procesuală este o procedură de dezvoltare organizaţională creată de Schein (1987). Este o abordare centrată pe client, al cărei scop principal este de „a ajuta organizaţia să se ajute pe ea însăşi". Schein afirmă că consultanţa procesuală reprezintă un set de activităţi din partea consultantului, care îl ajută pe client să perceapă, să înţeleagă şi să acţioneze asupra evenimentelor care se petrec în mediul său, în vedera îmbunătăţirii situaţiei, în modul definit de client (Schein, 1987; p. 11).

Dezvoltarea echipei (Team-building)

Într-o trecere în revistă a studiilor asupra eficienţei tehnicilor de team building realizate în Statele Unite între anii 1980-1992, Tannembaum, Beard şi Salas (1992) au obţinut rezultate mixte în ce priveşte eficienţa acestor procese. Dintre cele 17 studii analizate, 14 au observat schimbări pozitive în atitudinile şi percepţiile membrilor echipei. Aceste rezultate contrastează însă cu datele referitoare la menţinerea pe termen lung a rezultatelor. În doar 7 din cele 17 studii s-au observat modificări comportamentale menţinute şi după un interval mai mare de timp; din patru studii care au investigat relaţia cu performanţa, doar unul a menţionat rezultate pozitive; în celelalte studii s-au obţinut rezultate mixte. Aceste rezultate indică necesitatea validării intervenţiilor la situaţia specifică a organizaţiei în care sunt implementate, la climatul echipei şi la obiectivele intervenţiei.

Tehnica grupurilor T are o istorie destul de lungă în dezvoltarea organizaţională. Grupurile T sunt formate din 10-15 persoane, reunite cu scopul de a examina procesele intragrup şi stilurile lor interprersonale şi impactul acestora asupra altora. În organizaţii, grupurile sunt formate din persoane care lucrează în acelaşi departament, sau ocupă nivele similare în ierarhia organizaţională. Interacţiunile din cadrul grupurilor T sunt nestructurate, în timp ce comportamentul lor este observat. Trainerii nu intervin deloc, fapt care creşte incertitudinea grupului. La finalul sesiunii, trainerul oferă informaţii detaliate cu privire la scopul urmărit şi permite fiecărui membru din grup să reflecteze asupra propriilor sentimente. Dovezile care susţin eficienţa metodei sunt limitate ca număr (Porras & Robertson, 1992, Sinangil & Avallone, 2001) şi câteva cazuri în care grupurile T au avut consecinţe psihologice negative au redus şi mai mult popularitatea metodei.

Oarecum suprapusă peste grupurile T este tehnica *sensitivity training*. În acest tip de instruire, accentul cade tot pe conştientizarea individului asupra impactului pe care îl are asupra grupului, însă de data aceasta nu prin întâlniri de grup, ci printr-o varietate de exerciţii, simulări, jocuri de rol, în care consultantul joacă rol de observator. Observatorul dă feedback individului, dacă se permite în cadrul grupului, pentru a stimula discuţiile ulterioare. Acest tip de training trebuie realizat cu multă atenţie şi precauţie, şi nu trebuie uitat faptul că simpla oferire de feedback nu garantează nici o schimbare de durată.

Organizaţia care învaţă

Începând cu sfârşitul anilor 80 şi până în prezent, asistăm la o creştere rapidă în popularitate a conceptului de organizaţiei care învaţă. Levinthal (1997) numeşte trei caracteristici ale organizaţiilor care învaţă:

- Organizaţia îşi dezvoltă tendinţa de a fi tot mai competentă în activităţile fundamentale;
- Procesele de învăţare facilitează capacitatea de a face faţă mediului schimbător într-un mod flexibil şi adaptativ;
- Tensiunea dintre stabilitate şi schimbare determină rezultate benefice de învăţare pentru organizaţie.

Contrar acestei perspective, Weick şi Westley (1996) ridică semne serioase de întrebare asupra literaturii pe tema învăţării organizaţionale. Ei afirmă că termenul de „organizaţie" este utilizat imprecis, ambiguu, iar termenul de „învăţare" este incorect interpretat. De asemenea ei dezbat dacă învăţarea este individuală sau organizaţională (Weick şi Westley, 1996). Sinangil & Avallone (2001) în meta-analiza realizată nu citează nici un studiu de validare a conceptului de învăţare organizaţională. Cu siguranţă că există şi cercetări care susţin învăţarea organizaţională, însă lipseşte o bază robustă de cercetări care să fundamenteze tehnicile de consultanţă oferită în acest scop.

Studiu de caz (preluat din King & Anderson, 2002)
The Engineering Quality Improvement Programme (EQUIP)
Fiona Patterson (Universitatea din Sheffield) & Ed Henshall (Ford of Europe)

Training pentru realizarea schimbării

În prezent, se constată o tendință tot mai pregnantă a angajaților, a managerilor și a organizațiilor de a apela la training ca soluție pentru diversele probleme de muncă. Din perspectiva psihologilor organizaționali, trainingul nu a fost niciodată atât de important ca și acum. Un studiu realizat de Asociația Americană pentru Training și Dezvoltare (ASTD, 1986) care nota faptul că deja în acel moment organizațiile cheltuiau 60 milioane de dolari anual, pe training. ASTD a prezis atunci, că investițiile organizațiilor în programe de training vor crește cu 30 milioane de dolari, în fiecare an. Mai mult, ASTD estima că firmele americane vor fi nevoite să aloce 2% din profiturile anuale, pentru a-și recâștiga avantajul competitiv, într-o piață globală. Este rezonabil să sugerăm o situație similară pe piața europeană, în special în cazul industriei de automobile unde organizațiile vestice încep să își piardă avantajul competitiv.

Mulți cercetători au portretizat procesul de training ca o activitate discretă, localizată în primul rând în interior și controlată de funcția de management al resurselor umane. Totuși, în ciuda diferențelor naționale în oferta de traininguri de abilități, cunoștințe și deprinderi, majoritatea organizațiilor recunosc faptul că trainingul ar trebui utilizat strategic și integrat în planul general de afaceri al companiei. De exemplu, Ernecq (1991) a descris introducerea instruirii personalului într-o companie poștală din Franța. Deși nu a fost principala intenție a programelor de acest fel, rezultatul a fost o schimbare semnificativă a culturii organizaționale. Trainingul este utilizat, în prezent, ca o intervenție de dezvoltare organizațională, integrată în alte programe ale managementului resurselor umane, având obiectivul global de a influența schimbarea într-un cadru organizațional mai larg.

EQUIP ca un program de schimbare organizațională

Acest studiu de caz prezintă o intervenție majoră printr-un program de instruire, creat pentru a cataliza schimbarea organizațională în cadrul companiei Ford of Europe. Trainingul este numit *Engineering Quality Improvement Programme* (EQUIP) și se bazează pe filozofia managementului calității totale (Deming, 1986; Peters & Waterman, 1982). EQUIP nu este doar un program de calitate în sensul tradițional al producției, ci un concept aplicabil la nivelul întregii organizații. Programul este o filozofie organizațională care transmite un set de tehnici menite să creeze o „constanță a scopului" îmbunătățirii produselor și serviciilor. Fundamentul programului EQUIP este cooperarea interfuncțională prin interacțiunea strânsă dintre marketing, proiectare și producție, cuplate cu o preocupare pentru calitatea serviciilor și client.

Procesul ingineresc la Ford of Europe

Abordarea tradițională a producției a fost aceea de a trasa o distincție clară între procesele prin care un produs este proiectat și cele prin care este realizat efectiv. În cele mai multe cazuri, produsul este proiectat de un grup de designeri, iar designul este „atârnat pe perete" unui alt grup de designeri care se ocupă de proiectarea procesului de producție. Acest proces are o serie de limite, una dintre ele referindu-se la potențiale nepotriviri între designul produsului și abilitatea implementării procesului de producție. Designul ar putea conține caracteristici care sunt fie extrem de dificile, fie imposibil de realizat din punct de vedere fizic. Apoi, datorită etapelor distincte și ale echipelor diferite implicate, este posibil ca în cazul apariției anumitor probleme, să se investească mult mai mult timp în apărarea nevinovăției echipelor, decât în conlucrarea la soluționarea acestora.

Cooperarea, realizarea acestei munci într-o manieră „simultană" presupune ca atât designerii, cât și inginerii responsabili de producție să își dezvolte noi deprinderi și să aplice deprinderile formate deja într-un mod nou. Aceste deprinderi se referă atât la aspecte tehnice, cât și la deprinderi comportamentale și sociale. Înțelegerea nevoii dezvoltării unor noi deprinderi tehnice și sociale a dus la crearea programelor de instruire EQUIP, în cadrul companiei Ford.

Conținutul programelor EQUIP

EQUIP cere inginerilor să își actualizeze propriile deprinderi tehnice în domeniul îmbunătățirii calității produselor și să își formeze noi deprinderi tehnice și sociale. Aplicarea noilor deprinderi înseamnă o abordare total diferită a procesului ingineresc și din acest punct de vedere EQUIP este văzut ca un agent al schimbării organizaționale pentru Ford of Europe. Obiectivul general al programului este următorul:

Să echipeze participanții cu o înțelegere a planificării calității și a abordărilor din perspectiva dezvoltării, și cu noi cunoștințe și deprinderi esențiale pentru suportul la locul de muncă. Acestea permit participanților să creeze servicii și produse care satisfac expectanțele și nevoile clienților interni și externi, pentru a propune o schimbare sistematică a modului în care gândesc inginerii.

EQUIP este un training modular pentru ingineri și managerii acestora. Programul constă în 37 de zile de instruire, pe parcursul cărora sunt furnizate 7 module diferite. În total au fost instruiți 4000 de ingineri din Europa (în special Marea Britanie și Germania).

Trecere în revistă a conținutului modulelor EQUIP

Deprinderi tehnice:

- Fundamentare conceptuală;
- Rezolvare de probleme centrată pe echipe;
- Managementul procesului;
- Modalități de eșec și analiza consecințelor;
- Experimentarea;
- Ingineria calității;
- Inginerie orientată pe client.

Deprinderi sociale:

- Teambuilding;
- Comunicare;

- Implementare;
- Inovare.

Rezultatul aşteptat al trainingului a fost schimbarea culturii organizaţionale într-una care susţine cunoştinţele şi deprinderile predate. EQUIP implică două faţete care facilitează această schimbare. În primul rând, participanţilor li se cere să realizeze diferite proiecte practice, bazate pe muncă, promovând transferul informaţiilor la locul de muncă. În al doilea rând, trainingul integrează aspecte psihologice şi comportamentale, alături de cele tehnice şi inginereşti. Din moment ce aplicarea deprinderilor tehnice necesită cooperare interfuncţională şi muncă de echipă, aceste deprinderi comportamentale sunt proiectate pentru a permite inginerilor să pună în practică deprinderile tehnice nou formate.

Strategia viitoare pentru schimbare

Schimbarea organizaţională este prezentă în orice formă de transformare a metodologiilor, instrumentelor şi normelor organizaţionale. Schimbarea este un concept tranziţional, care poate fi înţeles doar în contextul analizării organizaţiilor de-a lungul timpului (Wilson, 1992). EQUIP a fost conceptualizat ca un program planificat de schimbare, pe parcursul mai multor ani, în care obiectivul şi rezultatele aşteptate vizau dezvoltarea întregii organizaţii şi nu doar a grupului de ingineri. Unul dintre rezultatele aşteptate ale programului EQUIP a fost dezvoltarea unor procese de socializare, oferind în acest mod contextul şi mecanismele pentru dezvoltarea unor norme ale grupurilor din cadrul organizaţiilor. Există dovezi empirice care arată că soluţiile bazate pe analize la nivel macro ale culturii şi schimbării organizaţionale, ca şi EQUIP sunt mai dificil de realizat, dar sunt mult mai pasibile de a fi susţinute pe termen lung (Cumming & Huse, 1989).

În contextul competiţiei acerbe din mediul extern, EQUIP s-a recunoscut a fi o modalitate de a răspunde la schimbările externe economice, tehnice şi sociale. Cercetările susţin că agenda strategică de schimbare a organizaţiilor este stabilită de contextul socioeconomic în care acestea operează (Pettigrew & Whipp, 1991). Hosking & Anderson (1992) au explorat modul în care organizaţiile pot introduce schimbările nu doar ca reacţie la schimbările din mediu, ci şi pentru a-şi modifica relaţia cu mediul. Din această perspectivă, EQUIP a fost proiectat pentru a provoca acele transformări interne necesare pentru a promova calitatea totală, ca un proces de schimbare organizaţională.

Utilitatea dezvoltării organizaţionale

Sinangil şi Avalone (2001) arată că există dovezi care susţin utilitatea dezvoltării organizaţionale, însă în acest moment cercetările nu au ajuns încă la un consens. Există studii de validare a diferitelor tehnici de dezvoltare organizaţională, bine fundamentate teoretic şi implementate cu competenţă. Trebuie menţionat că dezvoltarea organizaţională se confruntă cu provocarea de a face faţă unor noi forme de organizare a muncii, a structurii organizaţionale, a tehnologiei informaţionale şi cu practici flexibile de muncă, ce solicită mult mai multă inovaţie la nivel individual şi la nivel de echipă. Dezvoltarea organizaţională trebuie să se perfecţioneze continuu, pentru a rămâne aplicabilă schimbărilor care apar şi vor apare în viitor în organizaţii.

Concluzii

Datorită complexităţii caracteristice relaţiilor interumane, organizaţiile trec printr-o serie de experienţe de schimbare, de cele mai multe ori discretă, subtilă, însă care în anumite puncte poate atinge chiar şi nivelul de radicalitate. Teoriile schimbării planificate privesc acest proces de transformare al organizaţiilor ca fiind unul ciclic, cu etabe binedelimitate, care încep prin diagnoza situaţiei prezente, după care se trece la planificarea schimbării, implementare şi în final evaluarea rezultatelor. O idee importantă a acestei abordări este necesitatea „reîngheţării", a stabilizării schimbării. Schimbarea planificată pusă sub semnul întrebării de susţinătorii schimbării emergente, care susţin ideea că organizaţiile sunt într-un permanent proces de adaptare la mediul dinamic în care funcţionează. Schimbarea organizaţională poate fi analizată pe mai multe planuri: individual, de grup şi cel al organizaţiei în ansamblu. Procesul de schimbare nu este niciodată unul confortabil pentru actorii săi, prin urmare, este adesea întâmpinat cu serie de reacţii emoţionale şi comportamente, reunite sub termenul de rezistenţă la schimbare. Datorită impactului puternic al rezistenţei asupra succesului schimbării, înţelegerea şi abordarea corectă a acestor fenomene devine foarte importantă.

La intersecţia dintre schimbarea planificată şi cea emergentă, dar şi la intersecţia dintre nivelul individual şi cel organizaţional, am putea situa procesele şi intervenţiile de dezvoltare organizaţională. Dezvoltarea organizaţională nu este niciodată un proces simplu, unidimensional, ci este un proces complex, multi-dimensional, multi-metodă, care solicită cel mai înalt nivel de competenţă, pentru a conduce organizaţia sau subsistemele acesteia spre starea dorită. Deşi încă este nevoie de cercetarea mai aprofundată a acestui domeniu, dezvoltarea organizaţională reprezintă un potenţial imens pentru susţinerea organizaţiilor şi facilitarea schimbărilor necesare la nivelul structurilor, metodelor şi tehnologiilor.

Capitolul 5

INOVAȚIA ORGANIZAȚIONALĂ

În încercarea de a-și crea un avantaj competitiv în condițiile economice, sociale și politice actuale, caracterizate de nivele ridicate de incertitudine, organizațiile se confruntă cu o necesitate acută de schimbare. Ciclurile de viață ale afacerilor sunt mult mai accelerate, iar provocarea majoră a acestor realități pentru organizații este aceea de a fi întotdeuna cu un pas înaintea schimbării condițiilor pieței, ale noilor tehnologii sau ale aspectelor legate de resursele umane. Tot mai multe organizații realizează importanța inovației pentru supraviețuirea într-o lume a competiției globale. Un raport realizat de Departamentul Britanic de Comerț și Industrie (Sullivan, 1998) arată că indiferent de țară, companiile mari din lume cheltuiesc între 4 și 5% din vânzări pentru cercetări în industria automobilelor și avioanelor, între 5 și 8% în domeniul calculatoarelor, a produselor electrice și a produselor chimice și între 10 și 15% în aparaturii medicale, produselor farmaceutice sau softuri. Nu toate organizațiile reușesc însă să facă față cu succes schimbărilor majore și rapide care au loc în mediul în care operează. Pentru o parte dintre ele, efectul este unul negativ, organizațiile înregistrând perioade de declin, uneori chiar moarte organizațională.

Trebuie să menționăm faptul că organizațiile nu se implică în inovație, doar ca și reacție la diferite modificări înregistrate în mediu. Există situații în care această decizie este motivată de expectanța creșterii profiturilor în urma exploatării oportunităților de piață, a introducerii unui produs nou sau a modificării unor proceduri.

În capitolul de față vom încerca să înțelegem ce este inovația, în ce moduri a fost abordat studiul inovației, care este starea cercetărilor, care sunt aspectele încă neexploatate, care sunt caracteristicile organizațiilor inovatoare, ce presupune procesul introducerii unei inovații și care sunt implicațiile internaționalizării afacerilor asupra inovației.

5.1 Definirea inovației

Inovația a fost studiată într-o varietate de contexte: tehnologie, comerț, sisteme sociale, dezvoltare economică și politică. În consecință, în literatura științifică se întâlnesc o varietate de conceptualizări ale inovației. În ciuda perspectivelor multiple, se poate identifica o temă constantă: inovația este înțeleasă ca *introducerea* a ceva *nou* și *util*.

În comparație cu alte teme, inovația organizațională este o disciplină destul de tânără a psihologiei muncii și organizaționale, aflată încă în curs de dezvoltare. Din perspectivă organizațională, inovația este în general înțeleasă ca introducerea unei noi proceduri sau a unei noi metode. Inovația este reprezentarea, combinarea sau sinteza unor cunoștințe în produse, procese sau servicii originale, relevante și valoroase (Luecke & Katz, 2003).

Amabile (1996) afirmă că toate inovațiile pornesc de la idei creative. Inovația este definită ca și succesul implementării ideilor creative în cadrul unei organizații. Din această perspectivă, creativitatea indivizilor și a echipelor reprezintă punctul de start al inovației, aceasta fiind prima condiție necesară, dar nu și suficientă. Pentru a vorbi de inovație, ideile creative trebuie transformate în acțiuni ale căror consecințe să se concretizeze în modificări la nivelul proceselor organizaționale, al produselor sau al serviciilor oferite, în sensul îmbunătățirii acestora.

În încercarea de a defini inovația, mulți teoreticieni au fost preocupați de clarificarea distincției dintre inovație și schimbare. Prin caracterul său general, termenul de „schimbare" ar putea cuprinde și inovația. Se pot observa totuși diferențe la nivelul perspectivelor din care sunt studiate schimbarea și inovația. Schimbarea organizațională indică de cele mai multe ori o abordare la macro-nivel, preocupată mai degrabă de organizație ca întreg, decât de grupurile sau indivizii care o compun. Cercetările realizate asupra inovației se focalizează asupra unor arii mai restrânse, asupra modului în care anumite schimbări influențează grupuri specifice de indivizi. De asemenea, putem menționa că cercetările din domeniul inovației manifestă un interes puternic față de originea și inițierea schimbării inovatoare, în timp ce schimbarea organizațională accentuează ferm procesul implementării.

Una dintre cele mai citate definiții ale inovației creată în scopul diferențierii acesteia de schimbare este cea propusă de West și colaboratorii săi (West & Farr, 1990; King & West, 1987, în King & Anderson, 2002). Aceștia caracterizează inovația organizațională, după cum urmează:

- Inovația este un produs, proces sau o procedură tangibilă, din cadrul unei organizații. O idee nouă poate reprezenta punctul de pornire al unei inovații, dar nu poate fi considerată inovație.
- O inovație trebuie să fie nouă pentru contextul social în care este introdusă (grupul de muncă, departamentul sau organizația în ansamblu), însă nu este obligatoriu să fie nouă și pentru individul care o introduce.
- O inovație trebuie să aibă un caracter intențional și nu unul accidental.
- O inovație este diferită de schimbările de rutină (ex. Înlocuirea unei persoane care s-a pensionat cu un nou angajat nu reprezintă o schimbare inovatoare, însă crearea unui post complet nou în cadrul unei organizații reprezintă o inovație.).
- Scopul inovației trebuie să fie crearea de beneficii pentru organizație sau pentru anumite sub-sisteme ale acesteia.
- O inovație trebuie să își manifeste public efectele. Implementarea unor schimbări cu un impact care nu poate fi sesizat sau fără implicații pentru organizație și membrii acesteia nu poate fi considerat o inovație.

Abordarea propusă de West et al. (1990), deși mult mai completă decât altele, nu este lipsită de limite. Un prim neajuns vizează ambiguitatea termenilor „intențional", „beneficii", „nou". Nicholson (1990) susține că cercetătorii ar trebui să se focalizeze asupra modului în care membrii unei organizații definesc acești termeni și nu să impună propriile conceptualizări asupra inovației în organizațiile pe care le studiază. O altă critică se referă la faptul că definiția nu ia în considerare amploarea sau scopul produselor, proceselor sau procedurilor la care se aplică. Kimberly (1981) consideră că inovații ar trebui considerate doar acele schimbări care au un impact substanțial asupra organizației în care sunt introduse. În ciuda acestor limite teoretice, definiția propusă de West are o valoare pragmatică incontestabilă, delimitând foarte clar domeniul inovației organizaționale.

Inovația poate fi alanizată la diferite nivele: individual, de grup sau organizațional. În funcție de nivelul de analiză ales, întrebările cercetării diferă. King & Anderson (2002) ilustrează câteva dintre temele de cercetare care pot fi abordate la cele trei nivele (Tabelul 5.1).

Tabelul 5.1 Întrebări de cercetare, în funcție de nivelul de analiză, după King & Anderson (2002)

Nivel individual	Nivel de grup	Nivel organizațional
Cum ar trebui desfășurat procesul de selecție pentru a promova creativitatea?	Care sunt caracteristicile unui grup inovator?	Care sunt cauzele și consecințele rezistenței la schimbare?
Poate instruirea să îmbunătățească nivelul creativității la locul de mncă?	Care sunt implicațiile teoriilor din psihologia socială asupra proceselor de grup, pentru înțelegerea schimbării și inovației organizaționale?	Există o structură, un climat sau o cultură ideală pentru inovație?
În ce mod creativitatea individului este legată de inovația organizațională?	Cât de eficiente sunt inițiativele de team-building pentru promovarea inovației?	Se pot identifica anumiți pași sau anumite etape clare, bine delimitate ale procesului inovator? Cât de mult putem gestiona schimbarea organizațională? Care sunt argumentele pro și contra pentru implicarea agenților interni și externi pentru schimbare?

Tipologii ale inovațiilor

Antecedentele, factorii facilitatori sau inhibitori, diferă de la un tip de inovație la altul (ex. inovația managerială este determinată de un alt set de factori decât inovația medicală sau inovația anumitor produse). În literatură se pot identifica numeroase modalități de categorizare a inovațiilor.

Damanpour (1990) clasifică inovațiile în funcție de sistemul sociotehnic în care acestea apar:

- *Inovații tehnice*: produse, servicii și procese noi, direct relaționate cu activitatea principală a organizației.
- *Inovații administrative*: schimbări la nivelul relațiilor sociale și al comunicării, al regulilor, rolurilor și procedurilor relaționate cu acestea.
- *Inovații auxiliare*: Inovațiile transced granițele dintre organizație și mediu.

Damanpour (1990) a observat că inovațiile administrative prezic cel mai acurat performanța organizației, însă inovațiile tehnice sunt percepute de către membrii organizației ca fiind cele mai eficiente.

Distincția dintre inovația la nivelul produselor sau proceselor este frecvent întâlnită în literatura de specialitate. Într-o lucrarea recentă, Damanpour & Gopalakrishnan (2001) definesc cele două tipuri:

- *Inovația la nivelul produselor*: un bun sau un serviciu nou, introdus pentru a răspunde nevoilor unui utilizator extern sau ale pieței.
- *Inovație la nivelul proceselor*: elemente noi introduse în procesul de producție sau în serviciile organizației.

Inovațiile la nivelul produselor sunt adoptate mult mai frecvent decât cele la nivelul proceselor, însă cele mai ridicate performanțe se întâlnesc în cazul coordonării inovației la ambele nivele.

Zaltman, Duncan & Holbek (1973) oferă o tipologie a inovațiilor în funcție de trei caracteristici ale acestora:

- *Programat/Neprogramat*: măsura în care inovația a fost sau nu planificată.
- *Instrument/Rezultat final*: măsura în care inovația este introdusă pentru a facilita o altă inovație (mijloc spre scop) sau ca un scop în sine.
- *Radicalitate*: măsura în care schimbarea este atât nouă cât și riscantă.

Dintre dimensiunile propuse de Zaltman, doar caracterul radical al inovațiilor se regăsește în discuțiile din literatura de specialitate. Este larg acceptat faptul că rezistența la schimbare este direct proporțională cu radicalitatea inovației.

Andreson (1992) clasifică inovațiile în funcție de sursa acestora:

- *Inovația emergentă*: se bazează pe idei care emerg din organizație.
- *Inovația adoptată*: este copiată de la organizații similare, de cele mai multe ori cu anumite modificări.
- *Inovația impusă*: vizează acele inovații pe care o organizație este obligată să le implementeze de către o putere externă sau legislativă.

În funcție de impactul pe care îl are asupra piețelor sau afacerilor, inovația este frecvent caracterizată ca:

- *Suportivă*: permite organizațiilor să abordeze piața în același mod
- *Disruptivă*: produce modificări substanțiale în piața de desfacere sau într-o categorie de produse.

O categorizare oarecum similară este aceea care împarte inovațiile în evolutive și radicale:

- *Inovația evolutivă*, sau incrementală, presupune realizarea unui pas mai departe, trecerea de la cunoscut la necunoscut, cu șanse ridicate de succes și o incertitudine relativ redusă cu privire la rezultate.
- *Inovația radicală* implică schimbarea totală a perspectivei asupra unei probleme, asumarea unor riscuri majore. Șansele succesului sunt dificil de estimat. Inovația radicală poate fi întâmpinată de o opoziție considerabilă și de o serie de întrebări referitoare la etica, utilitatea sau costul acesteia.

5.2 Studiul inovației în organizații

Cercetările asupra inovației au început să prolifereze la începutul anilor 60 și continuă să se dezvolte. Ca în orice domeniu nou, primele cercetări asupra inovației au încercat să dezvolte conceptul și să construiască o teorie a inovației, studiile fiind mai mult descriptive, analizând asocierile dintre diverși factori contextuali și caracteristicile organizației. Următoarea etapă a cercetărilor (anii 80 – 90) au încercat o extindere a teoriei inovației și s-au orientat asupra oferirii de prescripții pentru organizațiile inovative. Există cel puțin două motive, datorită cărora cercetările asupra inovației prezintă încă un interes ridicat pentru mediul academic și cel de afaceri: în primul rând identificarea de soluții normative pentru dezvoltarea structurilor și sistemelor necesare susținerii eficiente a inovațiilor și în al doilea rând câștigarea unui avantaj competitiv prin crearea de inovații tehnologice. Prin urmare, preocuparea cercetătorilor, politicienilor și practicienilor este aceea de a crea și/sau de a proiecta organizații inovatoare (Ravichandran, 2000).

Ca și în cazul altor teme ale psihologiei organizaționale, și în cazul studiului inovației a predominat abordarea pozitivistă – cercetările au fost preocupate de stabilirea relației cauzale dintre variabile și de formularea unor teorii general valabile cu aplicabilitate în cele mai multe, dacă nu chiar în toate mediile organizaționale. Majoritatea cercetărilor sunt de natură cantitativă, deoarece datele numerice pot fi supuse analizelor statistice. În ultimele decenii s-a putut observa însă o creștere a interesului față de abordarea non-pozitivistă, incluzând perspectiva constructivismului social, a fenomenologiei și a abordărilor bine ancorate în teorie (Steyaert, Bouwen & van Looy, 1996; Meston & King, 1996; Symon, 2000; Carrero, Peiro & Salanova, 2000).

King & Anderson, (2002) identifică cinci tipuri majore de designurilor de cercetare dominante în studiul inovației:

- *Designul experimental*, utilizat cu preponderență în studiul creativității și a proceselor de grup.

- *Studii transversale* care implică măsurarea unui set de variabile într-una sau mai multe organizaţii, în acelaşi moment de timp. Scopul acestor cercetări este compararea indivizilor, grupurilor sau organizaţiilor pentru a testa predicţiile cu privire la impactul diferitelor variabile asupra comportamentului de schimbare.
- *Măsurătorile repetate* (designul de tip pre şi post test) oferă cercetătorului oportunitatea examinării cauzelor şi efectelor inovaţiei cu mai multă precizie, decât studiile transversale.
- *Designul longitudinal* implică culegerea repetată de date, într-un anumit interval de timp. Studiile longitudinale implică numeroase repetări ale măsurătorilor, la diferite momente în timp, pentru a oferi o descriere cât mai detaliată a procesului de schimbare/inovaţie. Un bun exemplu în acest sens este Programul de Cercetare a Inovaţiei Minnesota (Van de Ven, Angle & Pole, 1989; Van de Ven, Polley, Garad & Venkataraman, 1999) în care o echipă numeroasă de cercetători a urmărit dezvoltarea a 14 inovaţii majore, pe o perioadă de 7 ani, utilizând o varietate de metode (interviuri, chestionare, observaţia, analiza documentelor).
- *Cercetarea retrospectivă* urmăreşte reconstruirea istoriei schimbărilor/inovaţiilor din cadrul unei organizaţii. Problema principală în cadrul acestui tip de cercetare este cea a datelor cu fidelitate redusă, sau incomplete. Această problemă este în general soluţionată prin apelul la surse multiple de informare. Informaţia obţinută prin interviuri este completată cu analiza documentelor formale şi informale, analiza şedinţelor şi a timpului alocat acestora şi a diferitelor tipuri de rapoarte. Cercetătorii non-pozitivişti nu sunt atât de mult preocupaţi de acurateţea informaţiilor, cât de modul în care membrii unei organizaţii interpretează evenimentele, modul în care schimbarea este explicată de către ei pentru a justifica sau pentru a critica diferite reacţii şi răspunsuri la schimbare sau pentru a-şi înţelege propriile reacţii în termenii culturii şi identităţii profesionale şi organizaţionale.

5.3 Inovaţia organizaţională. Antecedente, proces şi rezultate.

Cercetările asupra inovaţiei organizaţionale pot fi structurate în studii focalizate asupra inputurilor, a antecedentelor inovaţiei, studii asupra procesului şi studii asupra outputului, a efectelor inovaţiei.

5.3.1 Antecedentele inovaţiei

Studiile realizate asupra inovaţiei, au identificat surse ale acesteia atât în interiorul organizaţiilor, cât şi în exterior (Utterback, 1971; Von Hippel, 1988, citaţi în Ravichandran, 2000). Antecedente ale inovaţiei pot fi cunoştinţe noi, schimbări la nivelul nevoilor, utilizatori noi, modificări la nivelul structurii industriei sau pieţelor de desfacere. Cercetarea din domeniul inovaţiei organizaţionale a fost motivată de dorinţa de a găsi răspunsul la întrebarea: ce face o organizaţie mai inovatoare decât o alta? Cea mai influentă lucrare teoretică în aceste sens a fost cea a lui Rogers, care a identificat caracteristicile celor care adoptă de timpuriu şi ale celor care adoptă târziu inovaţia, atât la nivel individual, cât şi la nivel organizaţional (Rogers, 1983; Brown, 1981). O serie de analize teoretice şi empirice tratează adoptarea inovaţiilor ca fiind un proces, iar probabilitatea difuziei se consideră a fi determinată de caracteristicile inovaţiei şi de oportunităţile de comunicare. Un loc important în aceste studii ocupă caracteristicile indivizilor şi organizaţiilor care adoptă diferite inovaţii şi rolul liderilor de opinie în răspândirea inovaţiilor (Ravichandran, 2000). King & Anderson (2002) consideră că factorii cu cea mai mare influenţă asupra inovaţiei organizaţionale sunt:

A. Oamenii
B. Structura
C. Climatul şi cultura
D. Mediul.

A. Oamenii

În încercarea de a surprinde caracteristicile care fac anumite organizaţii mai inovatoare decât altele, unul dintre primii factori studiaţi au fost oamenii – caracteristicile membrilor organizaţiei. Liderii, ca şi factori de decizie de vârf au reprezentant subiectul de studiu al primelor cercetări, şi au continuat să rămână în centrul atenţiei, deşi treptat şi alte categorii de actori au fost luate în considerare. Caracteristicile personale ale membrilor care nu deţin funcţii de conducere sunt rareori luate în considerare, excepţie făcând studiul rezistenţei la schimbare.

Liderii

Primele cercetări care au abordat influenţa liderilor asupra inovaţiei organizaţionale au fost realizate din perspectiva caracteristicilor individuale: trăsături de personalitate, valori, convingeri, experienţă şi cunoştinţe. Obiectivul acestor cercetări a fost investigarea posibilelor relaţii dintre diferite caracteristici personale şi inovaţie, rezultatele permiţând organizaţiilor să utilizeze metode sofisticate în recrutarea şi managementul resurselor umane. Problema acestui tip de studii este că nu reuşesc să identifice acele caracteristici care prezic inovaţia, pentru toate tipurile de lideri. Mai mult, într-o serie de cercetări, asocierea dintre caracteristicile liderilor şi inovaţia organizaţională este mai slabă decât relaţia dintre inovaţie şi alte variabile. Kimberly & Evanisko (1981) arată că structura organizaţiei este un predictor mai bun al inovaţiei decât caracteristicile liderilor. Mohr (1969) susţine că inovaţia este mult mai puternic influenţată de resursele unei organizaţii decât de valorile liderilor.

Confruntate cu aceste dificultăţi, studiile şi-au schimbat focalizarea de pe trăsăturile personale ale liderilor, pe stilul de leadership. În anii 80 se putea observa un consens cu privire la stilul liderului inovator. Bazându-se pe lucrări ca şi cele ale lui Peters & Waterman (1982) şi Kanter (1983), numeroşi autori au accentuat importanţa unui stil de conducere participativ, democratic, care îşi încurajează subalternii să se implice în decizii inovatoare şi să îşi exprime

necenzurat punctul de vedere. Un alt aspect considerat esențial pentru un lider inovator era viziunea asupra organizației.

O tendință ceva mai recentă este considerarea liderului transformațional ca și facilitator al inovației. Conceptul a fost dezvoltat de Bass (1985) și se referă la liderul care îi inspiră pe cei care îl urmează să acționeze împreună, în vederea atingerii unui scop comun.

Stilul participativ, vizionar și/sau transformațional continuă să fie considerat unul dintre antecedentele inovației organizaționale, atât în scrierile academice, cât și în lucrările aplicate de management. Howell & Higgins (1990) arată că stilul transformațional de conducere este asociat cu inovația tehnologică, iar un stil vizionar de conducere este mult mai puternic asociat cu inovația în organizațiile orientate pe oferirea de servicii, decât stilurile mai puțin transformaționale de conducere. Ruigrok, Achtenhagen, Ruegg-Sturm & Wagner (2000) prezintă un studiu de caz în care stilul participativ de conducere crește caracterul inovator al organizației.

În ciuda acestor argumente empirice, există și critici ale acestei abordări, care susțin că în situațiile prezentate mai sus este vorba mai degrabă de o simplă contingență. Stilul de leadership adoptat depinde de natura cerințelor externe cu care se confruntă organizația (Dunphy & Stace, 1988). În contexte amenințătoare, turbulente, liderii trebuie să fie mai degrabă directivi decât participativi, pentru a putea implementa schimbarea.

Manz, Bastien, Hostager și Saphiro (1989) aduc argumente împotriva unei prescripții universale de stil de conducere facilitator al schimbării. În baza studiului influenței stilului de leadership asupra dezvoltării a 7 inovații majore, autorii concluzionează că sunt necesare diferite stiluri de leadership pentru diferite inovații, în diferite etape ale procesului.

Collins & Porras (2002) abordează tema construirii unei organizații vizionare și inovativoare analizând cazurile unor companii mari din Statele Unite și concluzionează că ideea necesității unui lider carismatic și a unei idei mărețe nu sunt decât mituri. Autorii propune schimbarea unghiului din care este privit succesul corporațional. Astfel produsele sau serviciile inovatoare și oamenii cu adevărat deosebiți, susțin autorii, își au originea în calitatea organizațiilor de a fi excepționale. Prin urmare, preocupările managerilor trebuie să vizeze a fi o organizație vizionară și a dezvolta acele caracteristici care fac o organizației vizionară.

Agenții schimbării

Un agent al schimbării este o persoană căreia i s-a atribuit în mod explicit reponsabilitatea de a introduce o schimbare specifică în cadrul unei organizații. Agentul schimbării poate fi un membru al organizației (agent intern al schimbării) sau un consultant extern (agent extern al schimbării). Rogers (1983) propune opt acțiuni și caracteristici relaționate pozitiv cu adoptarea cu succes a unei inovații de către o organizație. Acțiunile sunt preluate din cercetări în care s-a lucrat preponderent cu agenți externi, însă rezultatele se pot aplica și agenților interni.

1. Efortul depus de agentul schimbării pentru contactarea clienților.
2. Orientarea mai degrabă spre clienți decât spre schimbare.
3. Compatibilitatea dintre programul inovator și nevoile clienților.
4. Empatia manifestată de agentul schimbării față de clienți.
5. Similaritatea dintre agentul schimbării și clienți la nivelul viziunii și al backgroundului.
6. Credibilitatea agentului schimbării.
7. Măsura în care agentul schimbării este dispus și capabil să lucreze cu liderii organizației.
8. Măsura în care agentul schimbării are abilitatea de a crește capacitatea clienților de evaluare a inovațiilor.

Campioni ai ideilor

Indivizii cu responsabilitatea principală de introducere a inovațiilor în organizații nu sunt numiți în mod formal „agenți ai schimbării", ci „campioni ai ideilor". În general aceste persoane manifestă un angajament foarte puternic față de o anumită idee și au abilitatea de a o „vinde" celorlalți membrii din organizație. Cercetările arată că există doi factori care determină succesul ideilor acestor indivizi: puterea deținută de aceștia în organizație (Frost & Egri, 1990) și abilitatea de a accesa și a utiliza rețele ample de comunicare.

Din perspectiva lui Amabile (1988), procesul creativ este localizat la nivelul individului, fiind o rezultantă a motivației, a competențelor relevante pentru sarcină și a abilităților creative. În urma unor interviuri realizate cu un grup de 120 de specialiști în cercetare și dezvoltare din peste 20 de corporații diferite, 16 profesioniști în marketing și dezvoltare și 25 de specialiști în marketing și vânzări, Amabile & Gryskiewicz (1988) structurează o listă a calităților individuale care promovează creativitatea. Numărul dintre paranteze indică procentul de experți care au menționat factorul respectiv cel puțin o dată:

- *trăsături de personalitate (41%):* perseverența, curiozitatea, energia, onestitatea intelectuală;
- *motivația intrinsecă (40%):* automotivare, încântat de munca în sine, entuziast, atras de provocarea problemei, sentimentul realizării a ceva important, angajament puternic față de idee;
- *abilități cognitive (38%):* abilități speciale în domeniul problemei, cât și abilități generale de rezolvare de probleme și gândire creativă;
- *orientare spre risc* (34%): neconvențional, atras de provocări;
- *expertiză în domeniu* (33%): talent, experiență și expertiză în domeniu;
- *calități ale grupului* (30%): sinergia calităților individuale și colective ale membrilor grupului care lucrează împreună la proiect;
- *experiență diversă* (18%): cunoștințe și experiență largă, în domenii diverse;

- *abilităţi sociale* (17%): abilităţi sociale şi politice dezvoltate, rapoarte bune cu ceilalţi, ascultător bun, abilităţi dezvoltate de muncă în echipă, deschidere în gândire şi faţă de ideile altora;
- *inteligenţă* (13%): un nivel ridicat al inteligenţei generale;
- *naivitate* (13%): nou în domeniu, nedistorsionat de preconcepţiile şi rutinele existente.

B. Structura organizaţională

Child (1977) defineşte structura organizaţională ca fiind alocarea formală a rolurilor de muncă şi a mecanismelor administrative pentru a controla şi integra activităţile de muncă, inclusiv cele care depăşesc limitele organizaţiei.

Structuri mecaniciste şi organice

Burns şi Stalker au studiat firmele britanice ale anilor 50 din diverse domenii de activitate. În baza rezultatelor obţinute, autorii au localizat structurile organizaţionale ale acestora pe un continuum de la „mecanicist" la „organic". Tabelul 5.2 prezintă caracteristicile definitorii ale celor două extreme.

Tabelul 5.2 Caracteristicile organizaţiilor mecaniciste şi organice.

Organizaţii mecaniciste	Organizaţii organice
Structură ierarhică, cu departamente stabile, organizate pe funcţii.	Structură plată, cu grupuri de muncă organizate temporar, în funcţie de diferite proiecte.
Predomină comunicarea pe verticală.	Predomină comunicarea laterală.
Definiţii rigide ale muncii, stabilite de managementul superior.	Definiţii flexibile ale posturilor, stabilite prin intermediul interacţiunilor dintre colegii de muncă.
Puterea şi autoritatea se bazează pe nivelul ocupat în ierarhia organizaţională.	Puterea şi autoritatea se schimbă în funcţie de circumnstanţe, deprinderi şi abilităţi personale.

Burns şi Stalker (1961) consideră că structura organizaţională trebuie să fie adaptată mediului în care operează organizaţia. În cadrul unui mediu predictibil şi stabil este adecvată o structură mecanicistă, în care oamenii ştiu ce se aşteaptă de la ei şi se pot focaliza asupra îndeplinirii cu eficienţă a sarcinilor de muncă. În mediile caracterizate de impredictibilitate structura organică este cea care permite organizaţiei să îşi schimbe rapid direcţia şi răspunsul la solicitările pieţei şi să utilizeze la maximum beneficiile noilor tehnologii.

Cercetătorii americani Lawrence şi Lorsch (1967) au dus abordarea lui Burns şi Stalker un pas mai departe, afirmând că în condiţii nesigure este necesară şi o diferenţiere mai accentuată între departamentele sau subunităţile din cadrul unei organizaţii.

Criticate că se focalizează prea puternic asupra unor concepte teoretice, teoriile structurale ca şi cea a lui Burns şi Stalker au fost înlocuite în anii 70 cu teoriile configurării, în încercarea de a înţelege modul în care diferite forme de organizare se relaţionează cu performanţa, într-o abordare multidimensională. De asemenea, este luată în considerare şi relaţia dintre structură şi strategie (Miles & Snow, 1978; Miller & Friesem, 1978; Miller, 1986).

Noi forme de organizare

Aşa cum la începutul anilor 80 am asistat la o proliferare a textelor care prezentau cerinţele structurale şi culturale necesare obţinerii succesului prin inovaţie, la începutul anilor 90 s-a înregistrat o explozie a interesului faţă de noi forme de organizare. Pentru a înţelege acest interes, trebuie luat în considerare contextul social şi economic al acestei perioade: globalizarea, extinderea pieţei, schimbarea comportamentului consumatorului, creşterea preocupării pentru mediu, şi bineînţeles, internetul. Importanţa structurii se diminuează mult; tema comună este organizarea în funcţie de procese şi strategii. Organizaţiile virtuale care apar în această perioadă arată că, de fapt, esenţa unei organizaţii nu stă în structura ei. Accentul cade tot mai mult pe relaţii şi reţele intra şi inter-organizaţionale.

Structura organică, valorile şi strategiile care susţin schimbarea au făcut obiectul numeroaselor sinteze din literatură (Damanpour, 1991; Zammuto & O'Connor, 1992). Sinteza realizată de Damanpour (1991) cuprinde o metaanaliză realizată pe 23 de studii, în care au fost controlate patru contingenţe: tipul organizaţiei, tipul inovaţiei, stadiul adoptării inovaţiei şi scopul inovaţiei, în analizarea impactului structurii şi strategiei asupra ratei de inovare.

Pentru variabilele structurale, care se referă într-o anumită măsură la diviziunea muncii, Damanpuor a studiat impactul specializării, departamentalizării sau a diferenţierii funcţionale, a profesionalismului şi a resurselor tehnice implicate în muncă. Primele trei variabile au un impact semnificativ asupra inovaţiei. Dintre cele patru variabile moderatoare, cea mai robustă asociere a fost observată între specializare şi inovaţie. Celelalte două variabile structurale studiate de Damanpour (1991) se referă la caracteristicile structurii organice: centralizarea şi formalizarea. Centralizarea se află într-o relaţie puternică, negativă cu inovaţia, în timp ce formalizarea a dus la rezultate slabe şi inconsistente. Deşi Damanpour (1991) a luat în considerare diferite dimensiuni ale structurii organice (Burns & Stalker, 1961) a omis din studiul său trei aspecte importante: schimbarea leadershipului, diferitele mecanisme de facilitare a comunicării şi importanţa progresului tehnic ca scop în sine.

C. Climatul şi cultura organizaţională

În anii 80-90 s-a înregistrat un punct de cotitură în studiul inovaţiei. Punctul central nu mai este reprezentat de oameni şi structuri, ci de trăsături mai puţin tangibile ale organizaţiilor: climat şi cultură. Morgan (1986) afirmă că o schimbare organizaţională eficientă implică o schimbare a culturii organizaţionale. Climatul şi cultura nu au fost studiate doar în relaţie cu inovaţia, ci au devenit una dintre preocupările principale ale psihologiei organizaţionale. În ciuda acestui fapt încă există un anumit nivel de neclaritate şi suprapunere în ce priveşte definirea celor doi termeni.

Climatul

Ekvall (1996) creionează două conceptualizări majore ale climatului. În prima conceptualizare, avem grupul celor care tratează climatul ca sinonim al culturii vs. cei care păstrează o distincţie clară între cele două concepte, printr-o definire mai îngustă a climatului. A doua conceptualizare diferenţiază între cei care consideră climatul ca existând doar în percepţiile membrilor unei organizaţii, în timp ce o altă categorie consideră climatul o trăsătură obiectivă a unei organizaţii. Prima accepţiune este caracteristică interacţionismului simbolic, fenomenologiei şi constructivismului social, în timp ce a doua categorie corespunde perspectivei pozitiviste, caracteristică pentru psihologia tradiţională. Majoritatea cercetărilor au fost realizate de pe poziţia ultimă şi au utilizat metode cantitative pentru investigarea climatului şi a relaţiei dintre climat şi inovaţie. În general, se consideră că un climat care susţine inovaţia este caracterizat de deschidere faţă de schimbare, asumarea riscului, toleranţă faţă de puncte de vedere diferite şi o atmosferă jucăuşă (West, 1990; Nystrom, 1990; Ekvall, 1996). Nu toţi cercetătorii sunt de acord cu ideea conform căreia climatul prezice inovaţia. Klein şi Sorra (1996) susţin că cercetările ar trebui să se focalizeze asupra climatelor pentru implementare şi nu atât de mult asupra climatului general pentru inovaţie. Scott şi Bruce (1994) au descoperit o influenţă mediatoare relativ redusă a climatului asupra inovaţiei.

Analiza conţinuturilor unor interviuri realizate de Amabile & Gryskiewicz (1988) pune în evidenţă 9 calităţi ale mediilor de muncă ce promovează creativitatea. Numerele din paranteze reprezintă procentul experţilor care au menţionat în răspunsuri calitatea respectivă.

1. *Libertatea* (74%). Libertatea de alegere a sarcinilor sau a modalităţii de rezolvare a acestora, sentimentul controlului asupra muncii şi ideilor. Cel mai important tip de libertate descris de persoanele intervievate a fost autonomia operaţională (Bailyn, 1985) – libertatea în realizarea muncii, libertatea în a decide cum pot fi cel mai bine atinse obiectivele proiectului în lucru.
2. *Bun management de proiect* (65%): un manager care este un bun model de rol, entuziast, cu bune abilităţi de comunicare, care îşi protejează echipa de distractori sau interferenţe, care realizează o bună potrivire între sarcini şi abilităţile membrilor echipei, stabileşte direcţii clare, fără un control prea rigid.
3. *Resurse suficiente* (52%): acces la resursele necesare, facilităţi, echipament, informaţii, finanţare şi oameni.
4. *Încurajare* (47%): entuziasmul managementului faţă de ideile noi, o atmosferă lipsită de evaluări ameninţătoare.
5. *Caracteristici organizaţionale* (42%): existenţa unui mecanism de analiză a ideilor noi, un climat caracterizat de cooperare şi colaborare între toate nivelele şi departamentele, o atmosferă în care inovaţia este recompensată, iar eşecul nu este considerat fatal.
6. *Recunoaşterea* (35%) un sentiment general că munca creativă se va bucura de feedback-ul, recunoaşterea şi recompensele corespunzătoare.
7. *Timp suficient* (33%): suficient timp pentru a te gândi în mod creativ la problemă, pentru a explora diferitele perspective, fără a ţi se impune o perioadă determinată de gândire.
8. *Provocare* (22%): un sentiment al provocărilor creat de natura intrigantă a problemelor sau de importanţa pe care o prezintă pentru organizaţie (internalizată de individ ca o provocare personală).
9. *Presiune* (12%): un sentiment al urgenţei generat de competiţia cu alte organizaţii, din dorinţa generală de a realiza ceva important.

Ravichandran (2000) sintetizează câteva dintre variabilele care apar în literatură şi sunt considerate ca fiind constituenţi necesari şi ingrediente cheie ale organizaţiilor inovatoare: *sensibilitatea* (abilitatea organizaţiei de a studia, prezice, anticipa probleme şi oportunităţi şi de a formula răspunsuri strategice pentru a se adapta la schimbările din mediu), *învăţarea* (capacitatea care permite organizaţiilor să asimileze cunoştinţe semnificative din mediu, experienţă şi istorie şi care facilitează schimbarea), *abilităţi de rezolvare de probleme* (capacitatea de a produce răspunsuri adaptative, care sunt adecvate dar neuzuale), *experimentare* (măsura în care se testează noile idei în cadrul organizaţiei), *comunicare* (abilitatea organizaţiei de a culege şi de a disemina informaţia), *asumarea riscurilor* (disponibilitatea organizaţiei de a investi în produse sau procese noi, în condiţii de incertitudine, nu datorită nevoii de supravieţuire, ci datorită dorinţei de excelenţă), *absorbţie* (abilitatea organizaţiei de a conţine anumite interferenţe provocate de experimentare, schimbare şi inovaţie), *lejeritate* şi *cosmopolitanism*.

Studiu de caz (preluat din King & Anderson, 2002)

Climatul şi dezvoltarea echipelor la nivelul managementului din serviciile medicale britanice

Unul dintre aspectele funcţionării echipelor abordat adesea în intervenţiile de team-building este climatul relaţiilor dintre indivizi. Reichers & Schneider (1990) definesc climatul ca şi percepţiile împărtăşite cu privire la politicile, practicile şi procedurile organizaţionale, atât cele formale, cât şi cele informale. Se consideră că în organizaţii coexistă mai multe climate.

Ca şi parte a unui program de cercetare de trei ani asupra schimbării şi inovaţiei în cadrul Serviciilor Naţionale Britanice de Sănătate (SNS), Anderson & West (1990) au creat un instrument de măsură a climatului echipelor, alcătuit din cinci scale. Inventarul de climat al echipei (Team Climate Inventory – TCI) se bazează pe teoria lui West (1990) cu privire la inovaţia şi climatul echipelor. Obiectivul a fost acela de a măsura climatul mai multor echipe manageriale ale SNS şi investigarea relaţiilor dintre climat şi interacţiunile echipei în cadrul şedinţelor formale, precum şi relaţia cu performanţa şi inovaţia de-a lungul timpului. În acest scop au fost generate patru întrebări de cercetare:

1. Care sunt factorii care acţionează ca şi facilitatori sau inhibitori ai inovaţiei?
2. Ce diferenţiază între echipele puternic inovatoare şi cele mai puţin inovatoare?
3. Cum se dezvoltă procesul inovaţiei de-a lungul timpului?
4. Care sunt recomandările practice în vederea facilitării inovaţiei şi a potrivirii dintre cerinţele muncii şi inovaţia echipei?

Focalizându-se pe ultima întrebare, cercetătorii au realizat mai multe intervenţii de profunzime, cu un grup mic de participanţi din echipele manageriale, utilizând TCI ca şi măsură a nivelului de bază al climatului.

Inventarul de climat al echipei (TCI)

TCI este alcătuit din 44 de itemi, grupaţi în cinci scale care evaluează climatul, şi anume:

1. *Siguranţa participativă* – cât de participativă este echipa în procedurile de luare de decizii şi cât de în siguranţă se simt membrii echipei din punct de vedere psihologic, pentru a putea propune modalităţi noi şi îmbunătăţite de îndeplinire a sarcinilor.
2. *Suport pentru inovaţie* –suportul practic oferit încercărilor de inovaţie, în contrast cu suportul declarat al managementului.
3. *Viziune* – cât de clar definite, împărtăşite, realizabile şi valorizate sunt obiectivele şi viziunea echipei.
4. *Orientarea spre sarcină* – angajamentul echipei pentru a atinge cele mai înalte standarde în realizarea sarcinilor, inclusiv utilizarea procedurilor constructive de monitorizare a progresului.
5. *Dezirabilitate socială* – o scală de verificare ce indică încercarea excesivă de management al impresiei respondenţilor.

TCI a fost supus unor proceduri de dezvoltare şi validare pe o perioadă de 4 ani înainte de publicare.

Administrarea instrumentului este relativ simplă. Toţi membrii echipei completează chestionarul şi foile de răspuns sunt colectate de cercetător, care calculează scorurile, raportează profilul echipei la norme şi oferă feedback echipei.

Pentru a ilustra procedura de utilizare a TCI în dezvoltarea echipelor, vom descrie pe scurt caracteristicile profilelor TCI pentru două echipe manageriale: Echipa „A" şi Echipa „B". Din motive evidente, nu vom divulga detalii, pentru a proteja anonimitatea echipelor, însă rezultatele prezentate se bazează pe cele reale.

Echipa A

Echipa A reprezintă echipa de *senior management* al unui spital din NE Angliei. Unitatea medicală era renumită pentru departamentele specializate în microchirurgie, ORL şi obstretică şi ginecologie. Spitalul cuprindea 170 de paturi, susţinute de 970 de angajaţi: personal medical şi administrativ. Echipa managerială era alcătuită din 5 membri: directorul general, contabilul, directorul de nursing, directorul de personal şi directorul de operaţiuni. Echipa era destul de unită; oamenii lucrau împreună de mai bine de patru ani, lucru de care spitalul era în mod evident mândru. Se prea poate că stilul de management al spitalului a contribuit la aceasta – spitalul era condus de o doamnă foarte carismatică, foarte respectată şi admirată de către echipa de conducere şi personalul spitalului. Slăbiciunea ei majoră era faptul că încerca să facă prea multe de una singură şi se ocupa personal de fiecare aspect al planificării strategice a activităţii spitalului, refuzând implicarea colegilor sau delegarea sarcinilor de planificare către aceştia.

Echipa B

Echipa B este foarte diferită de echipa A în multe aspecte. Echipa B era responsabilă de managementul activităţilor zilnice din cel mai mare spital al Marii Britanii. Unitatea avea în total 3100 angajaţi şi aproximativ 300 de paturi pentru bolnavi. Managementul se bucura de o autonomie ceva mai mare decât alte unităţi medicale, însă din punct de vedere financiar depindea de comunitatea locală de medici, care recomandau tratament şi spitalizare pacienţilor. De asemenea, spitalul era caracterizat de descentralizarea deciziilor aşa încât managementul putea decide singur cu privire la alocalea resurselor în cadrul spitalului. Desigur această libertate a dus la multe intrigi politice între departamentele spitalului. Destul de mulţumit de faptul că era pus în situaţia de a prezida peste o serie de rivalităţi între departamente, preşedintele spitalului a restructurat radical managementul cu câteva luni în urmă. Echipa de conducere era acum alcătuită din 8 membri: directorul general, trei directori ai serviciilor medicale, reprezentând cele trei specializări majore ale spitalului, managerul de unitate, directorul financiar, directorul de resurse umane şi directorul serviciilor comunitare. Directorul general era extrem de abil în a scoate la iveală ceea ce era mai bun în personalul din subordine şi era cunoscut pentru modul în care crea competiţie între manageri. Competiţia pentru resurse era intensă şi decizia finală cu privire la alocarea oricărei categorii de resurse (financiare, umane, servicii) era întotdeauna responsabilitatea directorului general.

Profilele TCI şi intervenţiile de team-building
Ambele echipe au completat chestionarul TCI.

Echipa A
Profilul echipei A a înregistrat un punctaj ridicat la *Siguranţa participativă*, *Suport pentru inovaţie* şi *Orientarea spre sarcină*, dar mai redus în ce priveşte *Viziunea*. Scorurile la Dezirabilitatea socială au fost, de asemenea, foarte ridicate. Aceste rezultate sugerează faptul că echipa este formată din indivizi care participă activ la luarea deciziilor, în care informaţia este împărtăşită în măsura în care este necesar şi în care indivizii se simt în siguranţă unul cu celălalt la muncă. De asemenea, deşi există un anumit nivel al suportului pentru inovaţie, acesta este depăşit de suportul formal care există în echipă. Mai îngrijorător decât acest rezultat este scorul obţinut de echipa A la scala de Viziune. Se pare că există o claritate redusă la nivelul întregii echipe cu privire la obiectivele stabilite şi câteva îndoieli cu privire la valoarea obiectivelor; cu toate acestea obiectivele sunt considerate ca realizabile şi împărtăşite de tot grupul. Un alt domeniu de dezvoltare este Orientarea spre sarcină a echipei – măsura în care membrii echipei se evaluează constructiv unul pe celălalt şi îşi verifică progresele. Majoritatea scorurilor pentru Orientarea spre sarcină se situează la mijlocul scalei de măsură; aceste rezultate sunt influenţate de tendinţa ridicată de Dezirabilitate socială a echipei, care indică predispoziţia acesteia de a se prezenta într-o lumină favorabilă. Din aceste considerente, punctele foarte pozitive ale profilului vor fi tratate cu scepticism, deoarece s-ar putea ca rezultatele să fie ceva mai îndepărtate de realitate.

Pe baza acestui profil, ce intervenţii de team-building pot fi recomandate echipei A? Cu siguranţă, una dintre strategiile cu care s-ar putea începe este simpla prezentare a unui feedback pe baza rezultatelor la profil, în încercarea de a trece dincolo de răspunsurile dezirabile social. Consultantul verifică în mod constructiv, dar cu tenacitate, răspunsurile membrilor echipei la TCI, încercând să testeze corespondenţa dintre echipă şi rezultatele la profil. În al doilea rând, se pot realiza o serie de întâlniri de team-building, cu scopul de a clarifica, discuta şi de a atinge un consens cu privire la viziunea şi obiectivele echipei. Un al treilea aspect care merită atenţie este tendinţa generală de a oferi răspunsuri situate în jurul mediei. Deşi aparent nu reprezintă un motiv de îngrijorare, echipa ar beneficia mult mai mult în urma unei auto-monitorizări şi evaluări mai critice a progresului. O serie de workshopuri ar putea fi dezvoltate ca partea a intervenţiei de team-building, în scopul îmbunătăţirii acestui aspect al climatului echipei.

Echipa B
Echipa B are un profil complet diferit de echipa A. Echipa B obţine rezultate reduse la toate aspectele siguranţei, obţine rezultate reduse la suportul inovaţiei, scoruri ridicate la scala de Viziune. Orientarea spre sarcină este mai redusă, dar trebuie să menţionăm că şi scorurile la Managementul impresiei sunt mai reduse, indicând o intenţie redusă sau chiar absentă de a se prezenta într-o lumină mai favorabilă decât în realitate. Acest profil indică nivele minime ale încrederii şi cooperării între membrii echipei, în ciuda întâlnirilor regulate şi ale contactelor frecvente. Se pare că echipa se întâlneşte în cadrul unui climat negativ de neîncredere şi nesiguranţă. Probabil un factor care a contribuit la crearea acestui climat este competiţia interdepartamentală şi rivalitatea pentru resurse la nivelul echipei manageriale – un punct care indică foarte clar nevoile de dezvoltare din timpul intervenţiilor de team-building. Un alt punct care trebuie observat este discrepanţa dintre suportul declarat pentru inovaţie şi suportul efectiv (perceput de membrii echipei). Cel mai mic scor a fost obţinut la scala de Auto-evaluare – un rezultat foarte mic în comparaţie cu normele chestionarului.

Ce intervenţii de team-building ar fi adecvate, pornind de la profilul echipei B? În primul rând, o serie de exerciţii neameninţătoare care încurajează încrederea şi cooperarea interpersonală. Mai mult ca sigur, aceste exerciţii ar implica deplasarea echipei manageriale pentru câteva zile în afara mediului spitalului, pentru a preveni interferenţa dintre presiunile de muncă şi intervenţia de dezvoltare a echipei. Exerciţiile ar avea rolul de a întări obiectivele supraordonate ale organizaţiei şi ar accentua nevoia eforturilor de colaborare şi a cooperării în sarcină, pentru a atinge obiectivele. Prin metodele clasice de „sensitivity training" s-ar putea sublinia importanţa comportamentelor interpersonale suportive şi impactul destructiv al competiţiei şi rivalităţii. O a doua intervenţie ar putea viza nivelul redus al suportului pentru inovaţie şi nivelul redus al auto-evaluării în cadrul echipei. Obiectivul acestei intervenţii ar fi conştientizarea echipei de aceste rezultate pentru a facilita discuţiile şi planificarea acţiunilor ulterioare pentru a redresa aceste aspecte ale echipei şi implicarea în exerciţii de team-building care încurajează evaluarea prin procesul managementului interacţiunilor interpersonale. În cazul acestei echipe, intervenţiile ar fi independente, iar consultantul ar trebui să fie, fără îndoială, diplomat şi plin de tact în raport cu directorul general şi stilul de conducere al acestuia. În cele din urmă, trebuie să menţionăm că acest gen de intervenţii de team-building, deşi extrem de utile, sunt limitate în ce priveşe îmbunătăţirea funcţionării echipelor. Pragul de sus nu poate fi anticipat până când echipa nu începe procesul, dar va deveni evident pe măsură ce intervenţia se desfăşoară.

Cultura organizaţională

Cultura organizaţională este un puternic sistem social de control, care asigură baza fie pentru crearea de inovaţii, fie pentru adoptarea, implementarea acestora, dar niciodată pentru ambele. Cu cât diversitatea în cadrul unei organizaţii este mai mare, cu atât creşte probabilitatea ca membrii acesteia să propună idei inovatoare şi scade probabilitatea adoptării acestora, tocmai datorită dificultăţilor de luare a deciziilor în organizaţiile cu un grad ridicat de diversitate. Această premisă sugerează că proprietăţile necesare organizaţiei în etapa de producere a inovaţiilor sunt diferite de cele solicitate de etapa de implementare a inovaţiilor (Ravichandran, 2000). Pentru a produce idei inovatoare, este nevoie de un anumit grad de anarhie organizaţională, în timp ce pentru implementare sunt necesare sistemele formale de control şi o cultură care nu tolerează eşecurile.

Abordări structurale ale culturii

Abordările culturii pot fi caracterizate ca structurale sau interpretative (Wilson, 1992). Prima abordare se focalizează asupra legăturii dintre cultură şi

structura organizațională. O tipologie structurală bine cunoscută este cea propusă de Handy (1985), care identifică patru tipuri de culturi.

Cultura rolurilor este tipică pentru modelul birocratic de organizare, cu multiple nivele ierarhice, fiecare nivel, raportând informația celui imediat superior. Această cultură abundă în reguli și proceduri clare, iar rolurile sunt bine definite, de aceea nivelul redus al inovației nu este deloc surprinzător. Cultura rolurilor funcționează cel mai bine în medii stabile și predictibile și este prea puțin flexibilă pentru a face față schimbărilor radicale.

Cultura puterii se regăsește în acele organizații care s-au dezvoltat în jurul unei figuri puternice și autoritare. Statutul, obiediența și controlul sunt puternic valorizate în această cultură, iar puterea este centralizată. Deciziile luate *ad hoc*, datorită centralizării, asigură o mai bună adaptare la solicitările mediului, un răspuns mai rapid și o capacitate mai bună de inițiativă, decât în cazul culturii rolurilor. Atunci când organizația este de dimensiuni mici, și membrii care o alcătuiesc împărtășesc aceeași viziune, organizația poate fi un inovator puternic. Când organizația crește și o singură figură puternică nu poate ține toate aspectele sub control, cultura puterii devine un inhibitor al inovației.

Cultura sarcinilor este asociată structurilor matriceale. Această cultură accentuează flexibilitatea, adaptabilitatea și egalitatea în cadrul proiectelor de echipă și pun un accent mare asupra realizărilor individuale și de grup. Se consideră că această cultură facilitează cel mai mult inovația. Cu toate acestea există condiții în care cultura sarcinilor este mai puțin eficientă decât alte tipuri de culturi. O organizație mică, cu o cultură a puterii poate răspunde mult mai rapid unei schimbări neașteptate de piață. O cultură a rolurilor poate avea un succes mult mai mare în implementarea unor inovații impuse din exterior.

Cultura persoanelor are în centru autonomia individuală și relațiile interpersonale. Acest tip de cultură este asociată cu o structură decentralizată și informală. Datorită libertății individuale, în aceste culturi se poate atinge nivelul maxim de creativitate individuală, însă aceasta nu se traduce întotdeauna în inovație de nivel organizațional, deoarece consensul trebuie obținut prin persuasiune. De asemenea, orice problemă apare la nivelul relațiilor, are efecte devastatoare asupra organizației, datorită importanței acordate calității relațiilor interpersonale.

Abordări interpretative ale culturii

Abordările interpretative privesc cultura în termenii simbolurilor, ritualurilor și a miturilor existente în organizații. Managementul schimbării implică manipularea acestor elemente simbolice ale culturii și comunicarea lor către membrii organizației și clienți. Ideea necesității manipulării culturii ca mijloc de management al schimbării a fost ușor acceptată de către practicieni. Cu toate acestea, cercetările arată că aceste schimbări sunt destul de lipsite de substanță.

În general, studiile asupra impactului culturii și climatului organizațional asupra inovației sunt reduse ca număr, în comparație cu cele care investighează rolul liderului sau al variabilelor structurale. Unul dintre puținele studii de acest gen este cel realizat de Nystrom (1990) în dorința de a identifica elementele climatului și ale culturii care sunt asociate cu inovația. Departamentele companiei cu cel mai înalt nivel de inovație sunt caracterizate de un climat jucăuș, care susține ideile noi, libertatea și provocările, și încurajează dezbaterile contradictorii și asumarea riscurilor. Atunci când valorile pro-inovatoare devin prea dominante în organizație, efectele lor pot deveni dăunătoare; prioritățile organizației sunt neglijate de dragul inovației.

O concluzie importantă la care s-a ajuns studiind importanța culturii organizaționale pentru inovație este faptul că majoritatea organizațiilor nu sunt caracterizate de o cultură unitară. Organizațiile sunt formate dintr-o serie de subculturi, dintre care unele sunt congruente cu cultura generală, în timp ce altele intră în conflict cu orientarea de ansamblu a organizației. În utilizara culturii organizaționale în vederea inovației și schimbării, agentul schimbării trebuie să țină cont de diferențele care există între subculturile componente.

Deși nu există nici un dubiu că înțelegerea mai profundă a climatului și culturii organizaționale ne pot propulsa în înțelegerea schimbării și inovației, trebuie să fim precauți în supraestimarea posibilităților de management al climatului și în special al culturii. Climatul și cultura organizațională sunt adânc înrădăcinate în experiența personală a membrilor acesteia și simple schimbări exterioare (logo, ambianță, uniformă) nu vor putea înlătura aceste convingeri profunde.

D. Mediul extern

În căutarea factorilor care grăbesc sau inhibă schimbarea, nu este suficient să ne focalizăm asupra caracteristicilor organizației (oameni, structură, cultură și climat). Mediul în care organizația funcționează și interacțiunile dintre aceasta și mediu sunt elemente care se impun studiului. Din punct de vedere economic, există o serie de factori de mediu care fac subiectul analizei, însă din perspectivă psihologică, este importantă comunicarea organizație cu mediul în care funcționează și concepțiile și expectanțele pe care le are cu privire la mediu.

Mediile ostile, caracterizate de industrii precare, competiție intensă, medii de afaceri dure, severe și numărul relativ redus al oportunităților care ar putea fi exploatate (Covin & Slevin, citat în Ravichandran, 2000) reclamă în general o reacție rapidă din partea organizației (Mintzberg, 1979, citat în Ravichandran, 2000). Aceste reacții implică fie inovarea, fie adoptarea anumitor soluții existente deja. Decizia de a opta pentru inovație sau adoptare este determinată în mare măsură de sistemul intern al unei organizații (resursele disponibile, abilitățile și competențele, tehnologia, sistemul managerial) și trebuie cântărită foarte bine, deoarece inovația implică întotdeauna o schimbare majoră.

O serie de cercetări s-au focalizat asupra cantității și calității comunicării cu mediul și a influențelor acestora asupra inovației. Cercetările arată că inovația este asociată cu existența unor agenți cheie, care asigură comunicarea și relațiile între

diferite grupuri intra şi interorganizaţionale (Tushman, 1977) şi cu nivelul de pregătire profesională şi specializare a membrilor organizaţiei (Daft, 1978).

Măsura în care organizaţia se implică într-o căutare activă în mediu pentru idei noi pe care să le adopte depinde de percepţia propriei relaţii cu mediul. Miles şi Snow (1978) au identificat patru tipuri strategice: defensivii, prospectivii, analiştii şi reactivii.

Distincţia clară între organizaţie şi mediu este convenabilă din perspectiva simplificării, însă în esenţa ei este incorectă. Membrii unei organizaţii exercită simultan influenţe asupra mediului şi sunt la rândul lor influenţaţi de mediu. Morgan (1986) consideră că multe organizaţii eşuează în încercarea lor de a inova tocmai pentru că se percep în mod rigid, ca entităţi complet separate de mediu. Între organizaţii şi mediu există o relaţie puternic interdependentă.

Puncte tari şi limite ale studiului antecedentelor inovaţiei

Deşi există numeroase studii asupra antecedentelor inovaţiei în organizaţii şi s-au depus eforturi în vederea sistematizării acestora, au rămas încă o serie factori importanţi pentru producerea inovaţiei, cărora nu li s-a acordat suficientă atenţie.

Un asemenea factor este reprezentat de *fondurile alocate inovaţiilor.* Majoritatea cercetărilor au omis controlul investiţiilor pe care o firmă le face în cercetare şi dezvoltare, înainte de a lua în considerare alţi factori, ca şi structura organizaţiei, spre exemplu. Deşi investiţiile de capital uman şi resurse financiare au un impact semnificativ asupra inovaţiei, aceste variabile au fost constant ignorate. Această omisiune este regretabilă, în special datorită sumelor semnificative pe care marile companii le alocă cercetării, în vederea inovaţiei.

O limită similară a cercetărilor este lipsa controlului *istoriei inovaţiilor anterioare*, sau a culturii şi strategiei inovatoare a organizaţiei. Un motiv important pentru studiul inovaţiilor anterioare este şi ciclul de viaţă al unui produs. Abernathy & Utterbach (1978) susţin că atunci când se creează un nou sector industrial, prima etapă implică o rată ridicată de inovare a produsului, a doua etapă implică o rată ridicată de inovare a procesului, iar a treia etapă, o reducere semnificativă a ambelor. În consecinţă rezultatele cercetării vor fi influenţată de faza în care se găseşte organizaţia în momentul în care este studiată.

Discrepanţele la nivelul performanţelor reprezintă frecvent factorul determinant al inovaţiei şi al schimbărilor radicale. Studiile Minnesota (Van de Ven, Angle & Pole, 1989), care reprezintă probabil cel mai important efort colectiv de studiu al inovaţiei, prezintă o cantitate mare de date care demonstrează rolul crizelor în determinarea organizaţiilor să adopte inovaţii radicale. Aceste rezultate au fost obţinute şi în ţările în curs de dezvoltare. Conceptul discrepanţelor de performanţă este într-o anumită măsură asociat cu strategia orientată pe asumarea de riscuri: Dacă o organizaţie îşi stabileşte standarde sau obiective înalte, va percepe o discrepanţă majoră la nivelul performanţelor, ceea ce o va determina să adopte o strategie orientată pe asumarea de riscuri, în vederea reducerii discrepanţelor. Orice studiu al inovaţiei ar trebui să fie cât se poate de explicit cu privire la acele aspecte care au fost cândva importante pentru o organizaţie şi în prezent nu mai prezintă interes, cu privire la procesul schimbării pe care îl parcurge o organizaţie şi dificultăţile specifice fiecărei etape din acest proces, precum şi a modului în care anumite aspecte devin la un moment dat prioritare, determinând percepţia discrepanţelor.

În cercetările care investighează antecedentele inovaţiei se pot observa două tendinţe majore. Prima dintre ele accentuează decizia de adoptare a inovaţiei, punctul în care organizaţia se angajează ferm să introducă o inovaţie. Cercetările manifestă un interes redus faţă de ceea ce se întâmplă după acest moment al deciziei, fapt problematic, deoarece decizia implementării nu este echivalentă cu succesul inovaţiei.

O a doua tendinţă dominantă este cercetarea transversală. Limita unui asemenea design este faptul că are o utilitate redusă în stabilirea cauzei şi efectului.

O altă limită a studiului antecedentelor inovaţiei este tendinţa de a fi normativă, adică de a sugera anumite trăsături care vor facilita inovaţia în aproape orice organizaţie. Pericolul acestei abordări este acela că generează o încredere falsă managerilor că pot obţine inovaţie urmând o anumită reţetă; rezultatele însă nu sunt întotdeauna cele aşteptate.

În ciuda limitelor prezentate, există şi anumite avantaje ale studiului antecedentelor. Unul dintre acestea este posibilitatea integrării diferitelor nivele de analiză, aspect destul de rar întâlnit în psihologia organizaţională. Cercetătorii pot evalua influenţa individului, a grupului şi a caracteristicilor organizaţiei asupra inovaţiei şi pot studia interacţiunea dintre aceste nivele. Studiile realizate asupra diferitelor variabile pot contribui la identificarea factorilor care influenţează inovaţia, deşi nu pot explica de ce şi cum sunt iniţiate inovaţiile. Pentru a avea o contribuţie semnificativă, studiul antecedentelor inovaţiei trebuie să crească complexitatea întrebărilor de la care porneşte. Cercetătorii ar trebui să fie preocupaţi de care departamente ale unei organizaţii au nevoie de inovaţie şi în ce moduri se poate realiza acest fapt (King & Anderson, 2002).

5.3.2. Procesul inovaţiei

Inovaţia este mult mai mult decât simpla decizie de adoptare şi implementare a schimbării. Inovaţia presupune o serie de activităţi atât înainte, cât şi după luarea deciziei, incluzând documentarea, manevre politice, discuţii şi negocieri formale şi informale. În ciuda complexităţii procesului, multe cercetări în domeniu se mulţumesc cu o „fotografie" a inovaţiei la un moment singular în timp şi cu realizarea de corelaţii între inovaţie şi diferite atitudini sau comportamente. Rogers (1983) susţine că această abordare este convenabilă pentru cercetător, dar este înşelătoare cu privire la procesul investigat. Autorul recomandă studiul de profunzime al procesului şi progresului unor inovaţii specifice. Chiar dacă studiul de profunzime înseamnă reducerea numărului de organizaţii analizate, Rogers susţine că este mai bine să cunoşti „mai mult despre mai puţin, decât mai puţin

despre mai mult" (Rogers, 1983). Această abordare procesuală permite studiul modului în care apar inovațiile, modului în care se dezvoltă si motivul pentru care unele au mai mult succes decât altele.

O altă strategie de studiu a inovației este abordarea retrospectivă, construirea istoriilor, povestirilor despre inovație. O dificultate cu care se confruntă acest tip de cercetare este faptul că oamenii reconstruiesc evenimentele din memorie în moduri mai logice şi mai ordonate decât au fost în realitate (Loftus, 1979) şi anumite detalii pot fi uitate. Implicațiile acestui fapt sunt diferite, în funcție de scopul cercetării. Dacă se urmăreşte identificarea unor relații cauzale, atunci acuratețea informației este foarte importantă, şi abordarea retrospectivă este deficitară pentru atingerea acestui obiectiv. Fidelitatea şi validitatea informațiilor pot fi îmbunătățite prin combinarea mai multor metode de culegere a datelor. Dacă însă se urmăreşte modul în care s-a construit social istoria inovației şi de ce anumiți indivizi, grupuri sau subculturi au percepții diferite cu privire la evenimentele întâmplate atunci se poate utiliza cu încredere cercetarea retrospectivă.

Modele ale procesului de inovație

În ciuda numărului relativ redus de cercetări, s-au propus o serie de modele care descriu secvențialitatea procesului de inovație încă din anii 60 (Wilson, 1966; Zaltman et al., 1973; Rogers, 1983). Aproape toate modelele inovației organizaționale sunt stadiale, prezentând o secvență de etape prin care trece organizația în acest proces (Schroeder, Van de Ven, Scudder & Polley, 1986). Aceste modele au trei caracteristici comune:

- se bazează în cea mai mare parte pe speculații teoretice şi mai puțin pe observații asupra unor procese reale de inovație;
- sunt normative;
- descriu procesul ca un set de etape de dezvoltare, în care fiecare etapă nouă este condiționată de parcurgerea celei precedente.

Saren (1984) clasifică modelele procesului inovator în cinci categorii:

(1) *Modele ale etapelor departamentale* (Robertson, 1974)

Aceste modele împart procesul într-o serie de stadii asociate diferitelor departamente din cadrul unei organizații, spre exemplu: (a) Cercetare şi Dezvoltare (R&D), (b) Proiectare, (c) Inginerie, (d) Producție şi (5) Marketing. Conform acestor modele ideea inovatoare trece secvențial prin toate departamentele, până când, în final, se concretizează într-un produs nou, lansat pe piață.

(2) *Modele ale stadiilor activității* (Baker & McTavish, 1976; Granstrand & Fernlund, 1978; Utterback, 1974).

Aceste modele sunt de departe cele mai frecvent întâlnite în literatură. Unul dintre cele mai elocvente exemple este modelul propus de Cummings & O'Connell (1978), în care activitățile implicate în procesul de inovație sunt: (a) inițierea procesului – căutarea sursei problemei; (b) generarea unor propuneri alternative, (c) evaluarea alternativelor propuse, (d) selecția unei alternative şi inițierea acțiunilor specifice şi (e) acceptarea şi rutinizarea alternativei.

Un alt model stadial tipic este cel propus de Zaltman et al. (1973), care descrie procesul inovației în două etape mari: inițierea şi implementarea, descompuse la rândul lor în mai multe substadii. Astfel Inițierea cuprinde: (a) Conştientizarea cunoştințelor – organizația conştientizează oportunitatea unei inovații; (b) Formarea atitudinilor – membrii organizației îşi formează şi îşi expun atitudinile față de inovația propusă şi (c) Decizia – inovația potențială este evaluată şi se decide cu privire la implementarea sau abandonarea ei. Implementarea presupune: (a) Implementarea inițială – primele încercări de utilizare a inovației şi (b) Implementarea continuă-susținută – inovația devine o rutină, o parte integrantă a vieții organizaționale.

Distincția realizată de Zaltman între etapele pre şi post adopție a inovației este prezentă în majoritatea modelelor stadiale. Ceea ce diferențiază aceste modele este nivelul detaliilor în care sunt descrise cele două etape majore. Anumite modele se focalizează preponderent asupra proceselor pre-adopție (Wilson, 1966), în timp ce altele descriu în mai multe detalii procesele care au loc în urma adoptării inovației (Rogers, 1983).

(3) *Modele ale etapelor decizionale* (Cooper & More, 1979; Rubenstein & Ettlie, 1979)

Aceste modele împart procesul inovator într-o serie de decizii şi o secvență de paşi care trebuie parcurşi în fiecare etapă decizională: (a) culegerea de informații pentru reducerea incertitudinilor, (b) evaluarea informațiilor, (c) luarea deciziei, (d) identificarea incertitudinilor cheie, care încă persistă.

(4) *Modele ale proceselor de conversie* (Schon, 1967; Twiss, 1980)

Modelele proceselor de conversie tratează inovația în termenii inputurilor şi outputurilor şi nu în termenii unui proces logic şi ordonat. Inputurile pot lua forma activităților, informațiilor sau departamentelor din cadrul organizației. Organizația este considerată utilizatorul diferitelor tipuri de inputuri, pentru a le transforma în outputuri, dar secvența sau ordinea utilizării acestora este nespecificată.

(5) *Modele de răspuns* (Becker & Whisler, 1967)

Din perspectiva acestor modele, inovația este un răspuns al organizației la anumiți stimuli externi sau interni: (a) stimulii acționează asupra indivizilor din organizație, în direcția conceperii unei idei noi, (b) conceperea ideii pentru inovație, (c) propunerea unui proiect de dezvoltare şi (d) adoptarea inovației.

Majoritatea modelelor stadiale pornesc de la premisa că procesul inovației începe cu o problemă: detectarea unei incongruențe la nivelul performanței, o nepotrivire între performanța actuală şi cea potențială. Zaltman (1973) susține că incongruența poate intra în câmpul atenției în două moduri: fie organizația nu este mulțumită cu nivelul performanțelor şi se implică în căutarea unei soluții inovatoare

pentru soluționarea problemei, fie un competitor adoptă o anumită soluție inovatoare, iar organizația își dă seama că adoptarea ei ar putea determina o creștere a performanțelor. Deși discrepanța la nivelul performanțelor este un concept util, ar fi greșit să considerăm că aceasta este singura modalitate de inițiere a inovațiilor. Inovația nu este neapărat un semn al performanțelor reduse în cadrul unei organizații. Inovația este absorbită treptat în viața organizației, până când devine acceptată ca parte integrantă a acesteia. Rogers (1983) susține că în urma adopției, inovația va fi de multe ori redefinită, trecând printr-un stadiu de clarificare, pentru membrii organizației. Doar în urma acestui proces de clarificare, care poate implica mai multe modificări și redefiniri, se poate trece la integrarea și rutinizarea inovației. Kimberly (1981) nu definește inovația ca un proces ci ca o serie de procese care constituie ciclul de viață al inovației. Ultimul proces este „exnovația" în care organizația se debarasează de inovațiile implementate, care sunt deja depășite, și permite începerea unui nou ciclu de viață, prin adoptarea altor inovații. Acest proces al „exnovației" este esențial pentru inovație, dar foarte neglijat în literatura de specialitate.

Critici aduse modelelor stadiale

Modelele convenționale ale inovației au fost criticate în literatură (Schroeder et al., 1989; Anderson & King, 1993) punîndu-se la îndoială dovezile ce susțin existența stadiilor propuse și evidențiindu-se potențialele pericole ale abordărilor normative. Schroeder et al. (1989) propune un model alternativ, bazat pe rezultatele studiului longitudinal Minnesota Innovation Research Program, care descrie o serie de caracteristici comune inovațiilor, dar nu încearcă să le plaseze în stadii distincte.

Într-un studiu asupra dezvoltării inovației în cadrul unui lanț de spitale, King (1992) a obținut rezultate similare cu cele ale lui Schroeder et al. (1989), mai puțin în ce privește anumite exemple specifice sau observații înguste și radicale realizate de Schroeder. De asemenea, King a comparat modelul lui Schroeder cu cel stadial propus de Zaltman (1973), însă rezultatele indică o nepotrivire între etapele mari, generale și procesul inovator din lanțul de spitale studiat.

Cercetarea realizată la Sheffield University asupra inovației în designul ingineresc aduce argumente în favoarea distincției dintre etapele de generare de idei și implementare; influența indivizilor fiind mai puternică în generarea de idei, în timp ce grupul și organizația joacă un rol mai important în implementare (Axtell, Holman, Unsworht et al., 2000). Totuși, natura transversală și retrospectivă a datelor impune multă precauție în interpretare.

Witte (1972) a studiat procesul decizional în cazul inovațiilor care implicau introducerea sistemelor electronice de procesare a datelor și a observat că parcurgerea clară a anumitor etape nu apare decât într-un număr mic de cazuri.

Rezultatele cercetărilor de până acum ridică întrebări serioase cu privire la utilitatea modelelor stadiale în înțelegerea și explicarea proceselor de inovație. Datorită aplicabilității reduse a acestora, cercetările viitoare ar trebui să se focalizeze asupra efectelor mediatoare și moderatoare ale circumstanțelor specifice și ale modului în care acestea influențează dezvoltarea diferitelor tipuri de inovație.

O altă limită a modelelor stadiale este aceea că nu țin cont de percepțiile diferite care există la nivele ierarhice diferite din cadrul unei organizații. Nu numai că percepțiile sunt diferite, dar inovațiile pot avea dezvoltări diferite, în funcție de subunitățile unei organizații, deoarece inovațiile sunt reinventate și reinterpretate pentru a se adapta condițiilor locale și pentru a răspunde diferitelor nivele de acceptare care există în cadrul unei organizații (Lewis & Seibold, 1993). Inovația este în esență un proces social. Patternurile de interacțiune dintre indivizii și grupurile din cadrul organizației determină progresul inovației. Unsworth (2001) pune în evidență rolul cheie al interacțiunilor sociale în procesul inovației. King et al. (1991) arată că percepțiile asupra aceleiași inovații diferă în funcție de nivelul ocupat în ierarhia organizațională; explicațiile diferă din perspectiva rolului grupului în procesul inovator, a beneficiilor în urma inovației și a identificării cu organizația ca întreg. Ramirez & Bartunek (1989) și Bouwen et al. (1992) evidențiază conflictele și tensiunile care apar între diferite grupuri în contextul inovației. Aceste rezultate arată că o trăsătură comună a inovațiilor este conflictul, iar procesul inovator nu urmează o secvență prestabilită de etape.

Există și alte studii care arată că argumentele care susțin stadialitatea procesului de inovație sunt limitate. Pelz (1983) în urma unui studiu asupra inovațiilor urbane în Statele Unite arată că există anumite semne ale progresului stadial în cazul inovațiilor relativ simple, neradicale, însă nu și în cazul celor complexe. O precizare pe care o considerăm utilă în discuția asupra modelelor stadiale este faptul că de-a lungul timpului, înțelegerea procesului de inovație a suferit numeroase modificări, ceea ce a avut implicații directe și asupra modelelor care încearcă să explice inovația. Inovația în prezent diferă în multe privințe de ceea ce însemna în anii 50, iar primele modele asupra inovației nu se potrivesc realității din zilele noastre. Modelele stadiale descriu însă destul de acurat realitatea primelor două generații în procesul invovațiilor. În anii imediat următori celui de-al doilea război mondial, știința și tehnologia erau privite ca deținând potențialele soluții pentru rezolvarea problemelor cu care se confrunta societatea în perioada respectivă. Datorită acestori condiții, inovația a fost în mare măsură un proces liniar, care își avea originea în descoperirile științifice, iar prin intermediul tehnologiei, ideile se transformau în produse, care ajungeau pe piață. Mai târziu nevoile pieței au dobândit un rol din ce în ce mai important în crearea inovațiilor, însă modelul operațional a fost tot unul funcțional. Abia începând cu anii 80 modelele care conceptualizau inovația au crescut în complexitate, adăugându-se tot mai multe bucle de feedback și relații tot mai complexe cu diverși factori organizaționali, tehnologici sau de piață (Rothwell, 2002).

În ciuda tuturor criticilor, majoritatea teoreticienilor consideră abordarea stadială utilă pentru clarificarea variabilelor implicate în inovație și consideră că aceste modele au avut și au o importantă valoare euristică.

Modelul propus de Amabile (1988)

Amabile (1988) propune un model al inovației în organizații, care ia în considerare într-un mod detaliat procesul individual al creativității și relația de interdependență între creativitate și inovație la nivel individual și organizațional. Din perspectiva autoarei, creativitatea reprezintă intersecția dintre motivația pentru inovație, resurse în domeniul sarcinii și abilitățile necesare managementului inovației.

Deși modelul este structurat în 5 etape distincte, se încearcă o încorporare fluidă a tuturor aspectelor organizaționale care influențează inovația, care nu se limitează la categorizări ierarhice sau funcționale. Modelul prezintă o schemă ideală a secvențelor care, în realitate, nu se petrec cu necesitate în această ordine. În cazuri concrete de inovații se pot întâlni devieri de la ordinea propusă. De multe ori există întoarceri și reîntoarceri la etapele precedente, sau se poate chiar sări peste anumite etape propuse în model.

Etapa 1 – Stabilirea obiectivelor. Inovația începe cu comunicarea misiunii și viziunii organizației, stabilirea unei direcții generale și a câtorva obiective specifice. Activitățile din această primă etapă sunt puternic influențate de motivația pentru inovație.

Etapa 2 – Obiectivele proiectului sunt definite mai clar și mai specific, iar organizația este mobilizată în activitatea de generare de idei creative. Mediul extern al organizației este evaluat pentru a determina fezabilitatea diferitelor posibilități de abordare. Se stabilesc regulile și procedurile specifice pentru derularea proiectului.

Etapa 3 – Indivizii sau echipele implicate în proiect generează idei. Această etapă este puternic influențată de primele două și puternic dependentă de abilitățile în domeniu ale echipei, de abilitățile creative și de motivația intrinsecă pentru realizarea sarcinii. Generarea de idei creative este, de asemenea, influențată de o serie de caracteristici ale mediului organizațional și, mai important, motivația intrinsecă poate fi puternic influențată de diferite componente organizaționale.

Etapa 4 –Testarea și implementarea ideilor: se perfecționează prototipurile, se testează produsele din punct de vedere tehnic, dar și piața de desfacere a acestora, se primesc inputuri din toate segmentele organizației. Abilitățile de management a inovației și existența resurselor reprezintă elemente cruciale în această etapă.

Etapa 5 - Evaluează progresul. În cazul succesului sau eșecului absolut, procesul se încheie aici. În cazul unui succes parțial, incomplet se poate merge înapoi la etapa 2, pentru o reformulare a strategiei. În această etapă de evaluare se apelează la o serie de indicatori: costuri, recuperarea investiției, eficiență, riscuri, incertitudine, complexitate (Zaltman et al., 1973).

Cele mai importante date cu privire la procesul inovației provin din **Programul de cercetare asupra inovației Minnesota,** condus de Van de Ven. Rezultatele obținute nu susțin ideea unui progres linear, prin parcurgerea unor etape distincte. În urma studiului longitudinal, autorii au identificat 12 componente ale procesului, caracteristice pentru majoritatea cazurilor studiate. Aceste componente au fost organizate în trei etape ample: perioada de inițiere, perioada de dezvoltare și perioada de finalizare/implementare. În cadrul acestor etape, componentele nu apar secvențial, ci ciclic, cu o serie de reîntoarceri la componente anterioare sau suprapuneri între acestea. Rezultatele sunt prezentate în tabelul 5.4.

Tabelul 5.4 Observații desprinse din Programul de cercetare a inovației Minnesota

Perioada de inițiere	
1.	Majoritatea inovațiilor au o perioadă lungă de gestație, înainte de inițiere.
2.	Inițierea este determinată de „șocuri" interne sau externe.
3.	Se dezvoltă planuri, mai degrabă pentru a „vinde" ideea, decât pentru a realiza scenarii realiste cu privire la dezvoltare.
Perioada de dezvoltare	
1.	Ideea inițială proliferează.
2.	Apar frecvent greșeli sau se fac pași înapoi.
3.	Criteriile de succes și eșec sunt schimbate de mai multe ori pe parcursul procesului.
4.	Membrii organizației participă în moduri fluide la procesul inovator.
5.	Managementul și investitorii intervin în procesul de dezvoltare.
6.	Relațiile cu alte organizații se dezvoltă pe parcursul procesului și modelează cursul acestuia.
7.	Participanții la inovație colaborează adesea cu organizații și agenții externe pentru a dezvolta infrastructurile necesare.
Perioada finalizării/implementării	
1.	În timpul procesului de inovare „vechiul" și „noul" sunt relaționate și integrate.
2.	Procesul de inovare se oprește la implementare sau este blocat datorită lipsei resurselor.
3.	Se fac atribuiri ale succesului sau eșecului, însă de multe ori incorect direcționate.

În încercarea de a înțelege factorii care modelează progresul inovației, Van de Ven și colaboratorii săi au propus un model bazat pe activitățile convergente și divergente din cadrul organizației. Activitățile divergente includ acele comportamente care se extind și explorează direcții noi: crearea de idei și strategii, construirea de relații și rețele, conducere pluralistă, încurajarea și echilibrarea perspectivelor diferite. Activitățile convergente implică integrarea, restrângerea și focalizarea asupra unei direcții specifice de dezvoltare. Acestea includ strategiile

de „încercare şi eroare", testarea ideilor noi, un stil de leadership care încurajează unitatea şi obiectivelor comune.

Cât de mult poate fi controlat procesul inovaţiei?

Textele populare de management creează impresia că managerii se pot asigura că schimbarea şi inovaţia se derulează în direcţia corectă, dacă urmează anumiţi paşi. Mai precis, se transmite ideea că schimbarea poate fi direcţionată de la nivelele superioare şi că rezultatele acesteia sunt relativ predictibile, ca şi rezultat al competenţelor celor care direcţionează schimbarea. Cu siguranţă că procesul schimbării pote fi *parţial influenţat* de către nivelele superioare de conducere, însă urmarea anumitor prescripţii nu poate garanta controlul total al derulării procesului şi al obţinerii rezultatelor dorite.
Această iluzie a controlului schimbării este un rezultat al iluziei linearităţii, iluziei predictibilităţii şi iluziei controlului (Figura 5.1).

5.3.3 Consecinţele inovaţiei

Majoritatea cercetărilor asupra inovaţiilor s-au focalizat asupra cauzelor acesteia, fără a lua în considerare feedback-ul sau consecinţele inovării. O serie de feedback-uri ale inovaţiei ar putea fi luate în considerare.

Implicaţiile inovaţiei asupra complexităţii muncii

Puţinele rezultate existente în literatură, arată că în organizaţiile în care are loc inovaţia, se observă o dezvoltare a competenţelor angajaţilor şi intensificarea eforturilor de instruire a forţei de muncă. Dewar & Hage (1978) au observat într-un studiu longitudinal pe o perioadă de şase ani, că inovaţia a dus la formarea unor posturi noi în sectorul de reabilitare fizică. Collins (1997) arată că inovaţia radicală la nivelul produselor şi proceselor din sectorul de producţie a determinat o schimbare considerabilă a componenţei forţei de muncă, în sensul reducerii numărului de angajaţi necalificaţi sau semi-calificaţi şi creşterea numărului profesioniştilor. Rezultate similare au fost obţinute şi în sectorul serviciilor.

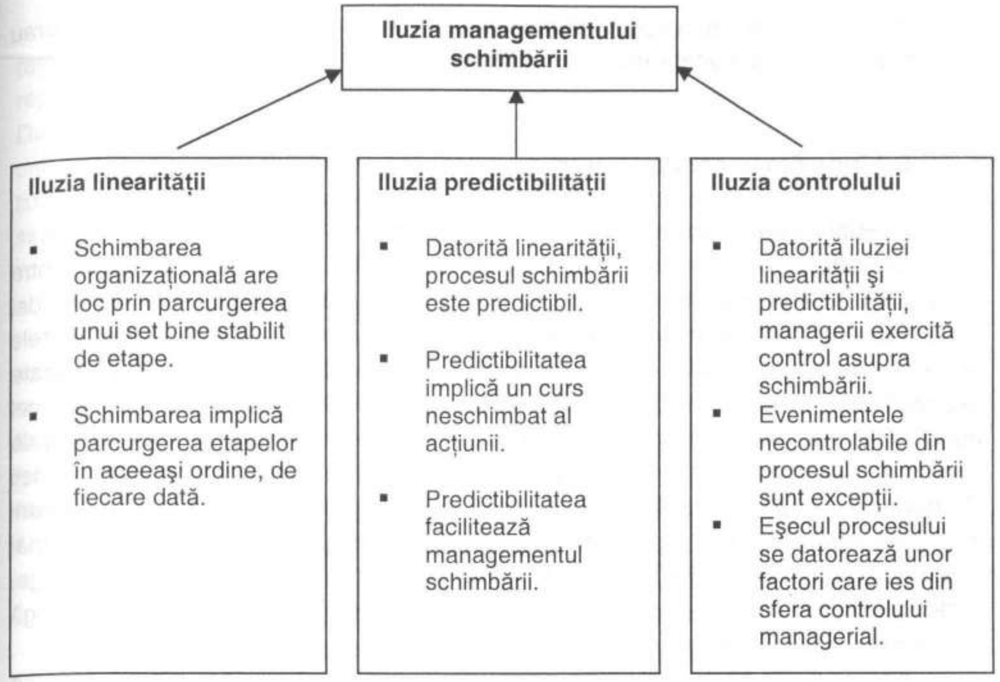


Figura 5.1. Iluzia managementului schimbării organizaţionale

Implicaţiile inovaţiei asupra naturii competiţiei

Inovaţia accentuează competiţia dintre organizaţii şi în acelaşi timp acţionează ca şi un mijloc de „selecţie naturală" a companiilor eficiente, de cele ineficiente. Tushman & Andersen (1986) disting între tehnologiile care dezvoltă şi cele care distrug (în sensul eliminării unui număr de firme) capacităţile. Organizaţiile de succes adoptă acele tehnologii care dezvoltă capacităţile, în timp ce organizaţiile noi introduc mai frecvent procese de inovaţie radicală ce le distrug capacităţile, înregistrându-se un declin. De asemenea, autorii arată că în urma introducerii inovaţiilor radicale, numărul organizaţiilor (în ansamblu) se reduce semnificativ.

Implicaţiile inovaţiei asupra supravieţuirii

Pornind de la premisa că organizaţiile trebuie să inoveze, pentru a supravieţui, se ridică întrebarea dacă este adevărat că acele companii care pun un accent mare pe inovaţie au mai multe şanse să supravieţuiască. Hage şi colaboratorii săi (1993) au studiat 97 de companii din principalele domenii ale industriei, pe o perioadă de 15 ani (1973-1987). Aproximativ 40% dintre companii au fost închise în această perioadă, indicând faptul că multe afaceri americane nu sunt pregătite să facă faţă competiţiei globale. Analiza companiilor care au supravieţuit a arătat că aceastea aveau un personal mult mai specializat şi profesional, munca era mult mai complexă, investiţiile în flexibilizarea producţiei au

fost mult mai mari, au depus eforturi semnificative de descentralizare şi erau caracterizate de o activitate intensă de cercetare.

5.4 Inovaţia în contextul internaţionalizării organizaţiilor

Relaţiile interorganizaţionale

Majoritatea studiilor se focalizează asupra realizării de comparaţii între organizaţii. Puţine cercetări s-au preocupat de posibilitatea aplicării aceloraşi idei fuziunilor sau reţelelor internaţionale şi de investigare a măsurii în care diferitele aranjamente internaţionale între organizaţii favorizează inovaţia. Desigur, nu toate asocierile dintre organizaţii au ca şi scop inovaţia, deşi majoritatea implică, cel puţin într-o măsură limitată, dorinţa de acces la noi competenţe şi noi domenii de expertiză, ceea ce înseamnă o preocupare pentru extinderea complexităţii muncii (Badaracco, 1991). Există însă o serie de organizaţii formate prin fuziuni internaţionale, care şi-au propus ca şi obiectiv principal inovaţia. Fuziunile mai complexe, ca şi consorţiile (Aldrich & Sasaki, 1995) şi alianţele strategice (Hage, 1999) sunt proiectate tocmai pentru a genera inovaţii pentru o industrie întreagă sau pentru a stabili noi standarde la nivel global.

Kitson & Michie (1998), într-un studiu asupra companiilor mici din Marea Britanie, au observat că firmele cu dezvoltare rapidă şi cele inovatoare se implică mai frecvent în relaţii de colaborare. Motivul cel mai frecvent întâlnit pentru colaborare a fost câştigarea expertizei. Atât inovatorii, cât şi colaboratorii au înregistrat creşteri ale profitului într-o măsură mai mare decât non-inovatorii şi non-colaboratorii. Impactul colaborării asupra inovaţiei nu a fost însă direct măsurat în această cercetare.

Un alt studiu (Oerlemans et al, 1998, în Hage, 1999), deşi nu focalizat direct asupra fuziunilor, a demonstrat că reţelele inter-organizaţionale contribuie la cantitatea de inovaţie înregistrată într-un eşantion de 600 de firme diverse, din Olanda. Variabilele studiate includ interacţiunea cu organizaţii comerciale, cu centrele naţionale de cercetare aplicată, cu consultanţi, clienţi sau furnizori importanţi, camerele de comerţ şi centrele regionale de inovaţie.

Modelele recente ale inovaţiei accentuează faptul că producerea de cunoştinţe şi inovaţia sunt procese interactive, care presupun relaţii între firma inovatoare şi clienţi, furnizori sau alte instituţii. Cercetările empirice arată că rareori o firmă inovează izolat de celelalte organizaţii cu care este în relaţie (Nielsen & Lundvall, 2002). Din această perspectivă inovaţia în companiile multinaţionale este favorizată de oportunităţile crescute de schimb de cunoştinţe. Schimbul de informaţii şi cunoştinţe în reţelele multinaţionale se poate face fie prin combinarea şi recombinarea cunoştinţelor asociate fiecărie unităţi locale, fie prin schimbul de cunoştinţe aparţinând unor culturi diferite, într-un mod productiv şi benefic pentru toate părţile implicate.

Această distincţie a fost utilizată într-o taxonomie relativ recentă a inovaţiei în reţelele internaţionale, susţinând că *duplicarea* şi *diversificarea* capacităţilor reprezintă două componente ale reţelelor multinaţionale (Zander, 1999). Duplicarea internaţională a capacităţilor se referă la situaţia în care unităţi dispersate geografic creează şi menţin aceleaşi capacităţi, în aceleaşi domenii, în timp ce diversificarea internaţională sau specializarea capacităţilor se referă la situaţia în care unităţile dispersate geografic reprezintă domenii unice de expertiză.

Duplicarea la nivel internaţional

Spre deosebire de modelul tradiţional de companie multinaţională, în care capacităţile cele mai dezvoltate sunt păstrate „acasă" există şi companii multinaţionale care optează pentru duplicarea fiecărei activităţi şi capacităţi la scală internaţională. Duplicarea internaţională a capacităţilor a fost promovată de restructurarea industriilor la scală internaţională, implicând achiziţii şi fuziuni semnificative cu firme implicate în acelaşi domeniu de activitate.

Avantaje ale duplicării capacităţilor (Zander & Solvell, 2000):

- Flexibilitatea - se referă la opţiunea transferului unei anumite activităţi în locaţia cu cel mai înalt nivel de productivitate, precum şi abilitatea de a transfera diferite proiecte între unităţile internaţionale sau de a utiliza experienţele şi abordările diferite ale rezolvării de probleme.
- Calitatea ridicată a inovaţiilor - se referă la efectele benefice ale schimbului intercultural de cunoştinţe, combinate pentru crearea de produse noi, semnificativ îmbunătăţite.
- Implementare accelerată şi evitarea problemelor de tipul „neinventat aici" în procesul comercializării produselor noi.

Inovarea prin duplicare este favorizată de internaţionalizarea corporaţiilor, atât prin transferul tehnologiei în diferite zone geografice, cât şi prin achiziţii străine majore.

Există dovezi care arată cum diferite proiecte nevalorificate au fost readuse la viaţă prin transferul lor în reţeaua multinaţională. Behrman & Fischer (1980) oferă câteva exemple din cadrul companiilor Du Pont, Univeler şi Johnson & Johnson. De exemplu, studiul companiei Johnson & Johnson arată că în urma unor experimente realizate în Canada, a rezultat o nouă maşină pentru producţia de un tip unic de textile, însă laboratorul a eşuat în realizarea proiectului. Acesta a fost preluat şi finalizat de sediul Johnson & Johnson din Chicago, prin intermediul unui inginer care lucrase timp de 6 luni la proiectul din Canada.

Un număr semnificativ de studii de caz arată că organizaţiile multinaţionale sunt implicate activ în integrarea internaţională a capacităţilor. Totuşi, eforturile de dezvoltare par a utiliza colectiv resursele din cadrul unei reţele multinaţionale pentru a dezvolta produse specifice cerinţelor pieţelor locale sau regionale şi nu atât de mult pentru crearea de produse îmbunătăţite semnificativ, care să fie lansate la nivel global. Studiile realizate asupra schimbului intercultural de cunoştinţe în vederea creării unor produse noi şi adresate pieţei globale sunt încă

reduse ca număr, iar rezultatele sunt mixte. Ghoshal & Bartlett (1988) arată că Procter & Gamble a reuşit să creeze un produs nou prin combinarea rezultatelor cercetărilor efectuate în Statele Unite, Europa şi Japonia. În Suedia, relocalizarea şi colocalizarea inginerilor pentru perioade prelungite au avut un rol important în dezvoltarea unei noi generaţii de echipamente pentru compania de telecomunicaţii Ericsson. În nici unul dintre aceste studii de caz nu s-au oferit detalii specifice referitoare la inovaţie şi procesle de schimb de cunoştinţe.

Spre deosebire de aceste două exemple, în majoritatea situaţiilor, procesul de schimb şi integrare interculturală a cunoştinţelor şi capacităţilor se realizează ad-hoc şi este un proces dificil, în special când reţeaua multinaţională s-a format prin achiziţii. Aceste dificultăţi se datorează în special diferenţelor dintre corporaţii şi cultura naţională şi organizaţională. Duplicarea internaţională a capacităţilor organizaţionale este dificil de gestionat, în special datorită dificultăţii cu care sunt integrate eforturile de cercetare. În baza studiilor realizate asupra unor mari corporaţii multinaţionale, Gerybadze & Reger, (1999) au observat că pe termen lung duplicarea este înlocuită cu structuri organizaţionale mai centralizate.

Diversificarea capacităţilor

O altă opţiune a companiilor multinaţionale, conform taxonomiei propuse de Zander (1999) este aceea a dezvoltării câtorva centre de excelenţă specializate, în cadrul propriei reţele internaţionale. Această soluţie îşi are originea în puternica înrădăcinare locală a achiziţiilor internaţionale şi într-o dezvoltare treptată a capacităţii de a beneficia de avantajele oportunităţilor locale de afaceri. Acest tip de configuraţie a companiilor multinaţionale permite accesul reţelei multinaţionale la capacităţi specifice unei ţări, care nu ar fi disponibile în alt mod. Multe companii multinaţionale şi-au creat centre de excelenţă în afara ţării de origine, iar tendinţa actuală este spre implicarea în diversificare internaţională (Zander & Solvell, 2000).

Dincolo de această separare conceptuală a celor două modalităţi de inovare internaţională, studiile longitudinale asupra evoluţiei corporaţiilor multinaţionale arată că cele mai multe dintre ele creează atât duplicări ale capacităţilor, în diverse zone geografice, cât şi diversificări ale acestora, în special în cazul unor achiziţii sau fuziuni ample.

Procesele de inovaţie în companiile multinaţionale nu pot fi catalogate ca locale sau globale; diferitele surse geografice ale inputului în procesul inovaţiei pot varia pe parcursul procesului. În procesele de dezvoltare şi producere a inovaţiei influenţele locale pot avea un rol mai proeminent, în timp ce în etapa de comercializare, influenţele globale pot fi mult mai influente. Anumite părţi ale procesului inovaţiei se pretează într-o mai mare măsură internaţionalizării decât altele (Zander & Solvell, 2000).

În general, condiţiile structurale care facilitează implicarea în schimbul intercultural de cunoştinţe sau recombinarea tehnologiilor la scală internaţională este dependent de procesele de internaţionalizare specifice industriei. De exemplu, firmele din industria fierului, a hârtiei sau din domeniul telecomunicaţiilor şi-au dezvoltat puţine condiţii care să favorizeze procesele de inovaţie internaţională, în timp ce companiile care au făcut o serie de achiziţii, ca parte a strategiei de restructurare internaţională şi-au dezvoltat într-o mai mare măsură acest potenţial. Abilitatea de inovare internaţională este legată şi de alte variabile ca şi preferinţele proprietarului organizaţiei, stilul de management şi designurile organizaţionale dominante în ţara de origine. Influenţe mai puţin sistematice exercită preferinţele, istoria şi experienţele anterioare ale firmelor. În alte situaţii, evoluţia capacităţilor străine şi nevoia percepută de integrare depinde de condiţiile specifice ale pieţei în momentul expansiunii internaţionale sau de evenimente neprevăzute, ca şi oportunităţi favorabile de achiziţii sau fuziuni (Zander, 1996). Un alt factor care influenţează probabilitatea inovării internaţionale este tipul tehnologiei, uşurinţa cu care cunoştinţele specifice unui domeniu pot fi codificate şi nevoia de interacţiune în procesul inovaţiei.

Strategiile de inovaţie internaţională discutate anterior vizează în special organizaţii care au funcţionat pentru o perioadă de timp doar la nivel local, după care şi-au început extinderea, prin diferite strategii de internaţionalizare (companiile multinaţionale tradiţionale).

Globalizarea pieţei economice şi progresele tehnologice în domeniul transmiterii informaţiei şi comunicării reprezintă doi factori care au favorizat mult internaţionalizarea timpurie a organizaţiilor, în special prin efectul lor asupra reducerii costurilor tranzacţiilor asociate expansiunilor în pieţele străine. Aceste condiţii au dus la conturarea unei noi categorii de organizaţii, şi anume, cele care încă din momentul fondării lor, urmăresc obţinerea de performanţe internaţionale superioare. Internaţionalizarea sau intrarea pe pieţe noi (străine) reprezintă un act inovator (Casson, 2000), iar firmele „născute global" sunt în mod special inovative din acest punct de vedere. În ciuda resurselor financiare, umane şi materiale reduse, care caracterizează majoritatea afacerilor noi, firmele născute global progresează destul de rapid în procesul internaţionalizării – în general intrarea pe pieţe străine se realizează în mai puţin de trei ani de la înfiinţare (McDougall & Oviatt, 2000).

Deşi caracteristicile mediului de afaceri (globalizarea, progresul tehnologiei informaţionale) sunt necesare pentru internaţionalizarea timpurie, ele nu sunt şi condiţii suficiente – dovadă că există încă o serie de organizaţii, care deşi operează în acelaşi mediu, nu întreprind nici o acţiune în vederea internaţionalizării.

Abilitatea de internaţionalizare timpurie şi succesul pe pieţele străine sunt funcţii ale capacităţilor interne ale firmei (Autio et al, 2000, Zahara et al, 2000). Aceste abilităţi superioare ale organizaţiilor susţin inovaţia şi ca urmare creează noi cunoştinţe, care duc la dezvoltarea capacităţilor organizaţionale.

Knight & Cavusgill (2004) au realizat un studiu asupra firmelor care internaţionalizează timpuriu, pentru a identifica acele caracteristici definitorii ale

acestora. Rezultatele obținute pe un eșantion de 203 companii evidențiază următoarele caracteristici:

- produsele acestor firme sunt sunt fluide și dinamice;
- ofertele și procedurile firmei sunt îmbunătățite frecvent, în vederea creșterii competitivității;
- birocrație redusă, condițiile interne ale organizației încurajează inovația;
- dimensiunile reduse ale firmei sunt asociate pozitiv cu activitatea departamentului de cercetare și dezvoltare și cu flexibilitatea;
- cultură organizațională inovatoare, axată încă de la început pe mărirea volumului de cunoștințe, creșterea performanțelor și internaționalizare;
- încă de la începutul dezvoltării lor, se bazează pe o colelcție de capacități intangibile în intrarea pe piețele internaționale (în contrast firmele mature se bazează pe resurse tangibile);
- strategia de afacere implică: dezvoltarea de competențe tehnologice globale, dezvoltarea de produse unice, focalizare pe calitate, colaborarea cu distribuitori străini competenți.

Concluzii

Inovația organizațională a fost definită în mod constant ca adoptarea unei idei sau a unui comportament nou și util pentru organizație (Damanpour, 1988, 1991, Zammato & O'Connor, 1992). Inovația se poate referi la un produs nou, un serviciu nou, o nouă tehnologie sau o nouă procedură administrativă.

Cercetările în domeniul inovației organizaționale au fost motivate de dorința de a identifica acele condiții sau caracteristici care diferențiază între organizațiile inovatoare și cele non-inovatoare. Principalele antecedente identificate au fost oamenii, structura organizațională, climatul și cultura organizației și mediul în care aceasta operează. Avantajul primordial al studiului antecedentelor a fost posibilitatea integrării nivelelor multiple de analiză în cercetare. Identificarea antecedentelor nu explică însă modul în care inovează o firmă, și creează pericolul normativității (ori, în realitate, prezența anumitor antecedente nu asigură inovația). Primele focalizări asupra procesului inovației s-au concretizat în dezvoltarea unor modele stadiale, cu o valoare pragmatică de necontestat. În plus, modelele stadiale permit realizarea de comparații între diferite organizații. Totuși, studiile longitudinale arată că organizațiile nu parcurg cu necesitate toate etapele postulate în aceste modele și nici nu respectă cu strictețe ordinea acestora. Este nevoie de dezvoltarea unor modele mai puțin normative sau chiar de studiul unor cazuri specifice de inovații, în defavoarea unor generalizări forțate.

Schimbările în mediul economic, în special globalizarea și progresul în tehnologia informațională au impus un nou nivel de abordare a inovației: cel global. Literatura de specialitate identifică diferite strategii de inovare în cadrul companiilor multinaționale și recunoaște potențialul acestora de a crea produse sau servicii unice, de nivel global. În momentul de față acesta este însă un domeniu insuficient explorat, rezultatele cercetărilor fiind incomplete și bazându-se pe un număr limitat de studii de caz.

Ce este însă unanim acceptat, atât în cazul inovațiilor internaționale, cât și în cazul inovațiilor locale, este importanța cunoștințelor unei organizații. Pe de o parte cunoștințele și capacitățile unei organizații permit crearea de soluții unice și inovatoare la problemele cu care se confruntă, iar pe de altă parte inovația contribuie ea însăși la îmbogățirea cunoștințelor existente, prin caracterul de noutate.

În afacerile internaționale, cunoștințele reprezintă un avantaj competitiv care facilitează intrarea și operarea în piețele străine (Kogut & Zander, 1993) și determină capacitatea unei firme de a înțelege și a utiliza relațiile dintre factorii informaționali pentru a atinge obiectivele propuse (Autio et al., 2000). Dată fiind oportunitatea unică a companiilor multinaționale de integrare a capacităților dispersate geografic se conturează necesitatea unei înțelegeri mai profunde a importanței fluxului de cunoștințe locale și globale în cadrul companiilor multinaționale și a explorării variației precondițiilor și a abilității de implementare a inovațiilor internaționale între diferite tipuri de organizații. Cercetări viitoare s-ar putea focaliza asupra evoluției proceselor de schimb de cunoștințe în corporațiile multinaționale, asupra modului în care circumstanțele specifice organizațiilor influențează potențialul acestora de a iniția și a finaliza eforturi de inovare internațională și asupra modului în care inovația interculturală influențează avantajul competitiv și performanța corporațiilor multinaționale.

Capitolul 6

INSTRUMENTE PSIHOLOGICE DE MĂSURARE A DIFERITELOR VARIABILE ORGANIZAŢIONALE

Pentru uz didactic

CONFLICTUL INTERCULTURAL DE ROL, AMBIGUITATEA ŞI SUPRAÎNCĂRCAREA

Descriere

Într-o cercetare internaţională realizată în 21 de ţări, Peterson şi colaboratorii (1995) au investigat echivalenţa post-traducere a unui instrument de măsurare a conflictului, ambiguităţii şi supraîncărcării de rol, utilizat anterior într-o cercetare în Statele Unite. Deoarece rezultatele modelelor factoriale confirmatorii nu s-au suprapus peste datele obţinute în apicarea la nivel internaţional a instrumentului, autorii au adaptat chestionarul aplicând metoda analizei factoriale exploratorii, pentru datele obţinute în fiecare ţară participantă la studiu.

Această acţiune a permis identificarea acelor itemi care alcătuiesc scale cu un nivel satisfăcător de fidelitate şi care au o structură factorială similară. Componenţa scalelor este următoarea: 5 itemi pentru ambiguitatea de rol, 3 itemi pentru conflictul de rol, 4 itemi pentru supraîncărcarea rolului. Aceşti itemi au fost reţinuţi în structura finală a chestionarului deoarece s-au regăsit în modelele obţinute pentru fiecare ţară în parte. În ansambu, valorile indicilor de corespondenţă au fost comparabili cu cei obţinuţi în urma analizei factoriale confirmatorii în Statele Unite, analiză care a luat în calcul toţi itemii care evaluează stresul de rol.

Fidelitate

Valorile coeficientului Alpha Cronbach pentru scalele: ambiguitate de rol, conflict de rol, supraîncărcarea rolului sunt .87, .93 şi respectiv .93 (Peterson et al., 1995; Van DeViert şi Van Yperen, 1996).

Validitate

În ţările participante la studiu, supraîncărcarea rolului corelează negativ cu armonia angajaţilor, satisfacţia profesională şi starea subiectivă de bine. Ambiguitatea de rol, conflictul de rol şi supraîncărcarea de rol corelează pozitiv între ele (Peterson et al., 1995).

Sursa

Peterson, M.F., Smith P.B, Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., Cho, N.G., Jesuino, J.C., D'Amorim, M., Francois, P., Hofmann, K., Koopman, P.L., Leung, K., Lim, T.K., Mortazavi, S., Munene, J., Radford, M., Ropo, A., Savage, G., Setiadi, B., Sinha, T.N., Sorenson, R. & Viedge, C. (1995). Role conflict, ambiguity and overload: A 21-nation study, *Academy of Management Journal*, 38(2), 429-452. Copyright Academy of Management. Itemii au fost preluați din text, p. 440 și au fost reproduși cu permisiunea Academiei de Management în format de carte, via Copyright Clearance Center.

Itemii

Pentru a răspunde la itemi se utilizează o scală Likert în 5 puncte, unde 1 = dezacord puternic, iar 5 = acord puternic.

Conflict de rol

1. Sunt implicat frecvent în situații care presupun cerințe, solicitări conflictuale.
2. Primesc sarcini incompatibile din partea a două sau mai multe persoane.
3. Trebuie să realizez diferite activități de muncă, ce în alte condiții ar trebui îndeplinite într-un mod diferit.

Ambiguitate de rol

1. Am obiective profesionale clar planificate în ce privește munca mea.
2. Știu exact ce se așteaptă de la mine.
3. Îmi cunosc bine responsabilitățile.
4. Sunt sigur cu privire la limitele sferei mele de responsabilitate.
5. Responsabilitățile mele sunt clar definite.

Supraîncărcarea rolului.

1. Este nevoie să se reducă o parte din dimensiunile rolului meu.
2. Mă simt împovărat de atribuțiile rolului meu.
3. Mi s-a dat prea multă responsabilitate.
4. Cantitatea de muncă pe care trebuie să o prestez interferează cu cantitatea pe care doresc să o mențin la nivele înalte de calitate.

PROFILUL CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Descriere

Chestionarul *Organizational Culture Profie* (OCP) a fost dezvoltat de O'Reilly și colaboratorii în 1991. Instrumentul se bazează pe o comparație de profile, pentru a calcula nivelul potrivirii dintre individ și organizație. Instrumentul conține 54 de afirmații care descriu valori individuale și/sau organizaționale. Respondenții sortează afirmațiile în nouă categorii, în funcție de gradul lor de dezirabilitate sau în funcție de acuratețea cu care descriu organizația. Metoda Q-sort cere respondenților să selecteze un număr dat de afirmații pentru fiecare categorie. Distribuția solicitată este: 2-4-6-9-19-9-6-4-2. Două afirmații cu nivelul cel mai ridicat de dezirabilitate sunt plasate în categoria 9, următoarele 4 în categoria 8, și așa mai departe.

Pentru a creiona un profil al organizației, un grup de persoane cheie, bine familiarizate cu organizația, sunt rugate să sorteze cele 54 de afirmații în funcție de măsura în care acestea descriu în mod acurat organizația. Consistența cu care valorile organizaționale sunt împărtășite de membri acesteia poate fi estimată prin intermediul formulei generale de predicție a lui Spearman-Brown (O'Reilly et al., 1991). Angajații sunt rugați să sorteze cele 54 de afirmații în funcție de preferințele lor raportate la organizația ideală. Gradul de potrivire dintre individ și organizație se calculează prin corelarea profilului preferințelor individuale cu profilul organizației în care lucrează persoana respectivă.

Analiza răspunsurilor individuale la OCP a dus la gruparea celor 27 de itemi care descriu valori organizaționale în 7 dimensiuni (O'Reilly et al., 1991). Trei dintre dimensiuni vizează modul în care sunt tratate sarcinile din cadrul unei organizații. Acestea includ preocuparea pentru detalii, caracterul analitic și orientat spre perfecțiune; stabilitate, cu un accent deosebit pus pe predictibilitate și regulile organizaționale și inovație, mai specific, tendința organizației de a-și asuma riscuri și de a răspunde noilor oportunități. Două dintre dimensiuni, orientarea spre echipă și respectul pentru oameni descriu valori sau norme pentru relații interpersonale. Alte două dimensiuni descriu normele organizaționale pentru acțiuni individuale. Acestea includ orientarea spre rezultate și profit, ceea ce descrie o valorizare a expectanțelor și a standardelor de performanță ridicate și agresivitatea, care descrie valorizarea competiției. Cable și Judge (1997) au redus numărul inițial al itemilor OCP la 40.

Fidelitate

Fidelitatea evaluărilor valorilor organizaționale a OCP fost obținută prin intermediul formulei de predicție Spearman-Brown. Valorile fidelității calculate pe baza formulei Spearman-Brown variază între .84 și .94 (Cadwell & O'Reilly, 1990; Chatman & Jehn, 1994; O'Reilly et al., 1991; Sheridan, 1992; Vandenberghe, 1999). Chatman & Jehn (1994) au observat că corelațiile dintre rezultatele obținute

între diferite perechi de evaluatori din 15 organizații variază între .26 și .66, cu o mediană de .44. Cable și Judge (1997) arată că reevaluarea profilului organizațional la un interval de 6 luni duce la o fidelitate test-retest de .61. Media valorii coeficienților de fidelitate obținuți pentru categoriile cele mai caracteristice pentru organizație (7, 8 și 9) și cea a celor mai puțin caracteristice (1, 2 și 3) a fost de .87.

Validitate

Analiza factorială realizată de O'Reilly et al. (1991) asupra evaluărilor individuale cu privire la organizația ideală, precum și cu privire la organizația în care lucrează a dus la diferențierea a 7 factori: inovare, stabilitate, respect pentru oameni, orientare spre rezultate, atenție față de detalii, orientare spre echipă și agresivitate.

Atenția față de detalii corelează pozitiv cu stabilitatea și negativ cu orientarea spre echipă și orientarea pe rezultate în cadrul relațiilor interpersonale. Stabilitatea a corelat negativ cu inovarea și cu orientarea pe rezultate. Orientarea pe echipă a corelat pozitiv cu respectul față de oameni și negativ cu agresivitatea în cadrul relațiilor interpersonale (Sheridan, 1992). Chatman & Jehn (1994) au identificat o structură consistentă a OCP, compusă din 15 factori.

Potrivirea dintre individ și organizație a corelat pozitiv cu angajamentul normativ față de organizație și satisfacția profesională. Potrivirea individ-organizație a corelat negativ cu intenția de a părăsi organizația (O'Reilly et al, 1991). Cable și Judge (1996) au descoperit că potrivirea percepută dintre individ și organizație măsurată prin intermediul OCP corelează pozitiv cu o evaluare separată, subiectivă a acestei potriviri, a sistemului de recompense practicat de organizație și a imaginii generale asupra organizației. Potrivirea dintre individ și organizație a corelat negativ cu experiența de muncă (Cable & Judge, 1996).

Sursa

O'Reilly, C.A., III, Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34(3)*, 487-516, Copyright 1991 by Academy of Management. Items au fost preluați din anexa de la p. 516 și au fost reproduși cu permisiunea Academiei de Management în format text via Copyright Clearance Center.

Itemii

Instrucțiuni pentru evaluarea profilului organizațional:

Pentru a obține profilul culturii, persoane cheie, cu o experiență bogată de muncă în cadrul organizației sunt rugate să sorteze cei 54 de itemi în funcție de măsura în care aceștia sunt caracteristici organizației respective. Respondenții primesc următoarele instrucțiuni: „Valorile importante pot fi exprimate sub forma normelor sau a expectanțelor împărtășite cu privire la ceea ce este important, care sunt comportamentele adecvate sau care atitudini sunt corespunzătoare. Vă rugăm să sortați următoarele 54 de valori în 9 categorii, așezând cartonașul pe care este scrisă caracteristica pe care o consideranți cea mai relevantă pentru organizație la finalul setului de cartonașe." La finalul procedurii, se calculează media caracteristicilor pentru a obține profilul global al organizației.

Evaluarea preferințelor individuale:

Pentru a evalua preferințele individuale față de cultura organizațională, respondenții sunt rugați să sorteze cele 54 de afirmații în nouă categorii, răspunzând în acest mod la întrebarea: „Cât de importantă este această caracteristică pentru organizația în care lucrezi?" Categoriile variază de la „cea mai importantă" la „ cea mai puțin importantă".

Calcularea scorului de potrivire individ-organizație

Scorul potrivirii individ-organizație se calculează pentru fiecare persoană în parte, corelând preferințele individuale cu profilul organizației în care persoana respectivă lucrează. O descriere mai detaliată a procedurii apare în Chatman (1989) și Caldwell & O'Reilly (1990).

Itemii OCP:

1. Flexibilitate
2. Adaptabilitate
3. Stabilitate
4. Predictibilitate
5. A fi inovativ
6. A profita rapid de avantaje și reponsabilități
7. Disponibilitate pentru experimentare
8. Asumarea riscurilor
9. Comportament atent
10. Autonomie
11. Orientat pe reguli
12. Analitic
13. Atenție la detalii
14. Precizie
15. Orientare spre echipă
16. Împărtășirea informației liber, deschis
17. Promovarea unei culturi unice a organizației
18. Orientare spre oameni
19. Corectitudine
20. Respect pentru drepturile individului
21. Toleranță

22. Informalitate
23. Uşuratic
24. Calm
25. Suportiv
26. Agresiv
27. Hotărât
28. Orientat spre acţiune
29. Preluarea iniţiativei
30. Reflectiv
31. Orientare spre realizare
32. Care pretinde, cere
33. Asumarea responsailităţii personale
34. Expectanţa performanţelor înalte
35. Oportunitate pentru dezvoltare profesională
36. Recompensare înaltă pentru performanţe ridicate
37. Siguranţa locului de muncă
38. Aprecierea performanţelor ridicate
39. Nivel redus al conflictului
40. Confruntarea directă a conflictului
41. Dezvoltarea de prietenii la locul de muncă
42. Integrare
43. Muncă în colaborare cu alţii
44. Entuziasm faţă de muncă
45. A lucra multe ore
46. A nu fi constrâns de reguli multe
47. Accent pe calitate
48. A te distinge de alţii, a fi diferit
49. A avea o reputaţie bună
50. A fi responsabil social
51. A fi orientat pe rezultate
52. A avea o filozofie de viaţă clară
53. A fi competitiv
54. A fi foarte organizat

SCALA DE EVALUARE A POTRIVIRII INDIVID-ORGANIZAŢIE

Descriere

Acest instrument, dezvoltat de Bretz şi Judge (1994) constă în două chestionare, fiecare dintre acestea alcătuite din 15 itemi. Primul dintre chestionare le cere respondenţilor să indice cât de acurat afirmaţiile conţinute de acesta, descrie organizaţia în care lucrează. Al doilea chestionar le cere angajaţilor să indice acele afirmaţii care descriu modul în care ei ar prefera să fie organizaţia în care lucrează. Scorul potrivirii dintre individ şi organizaţie se calculează ca şi suma diferenţelor dintre scorurile obţinute la cele două chestionare. O valoare redusă a scorului, indică un nivel ridicat de potrivire între individ şi organizaţie. Itemii construiţi pentru investigarea potrivirii dintre individ şi organizaţie reflectă corespondenţa dintre cunoştinţele, abilităţile şi deprinderile angajatului şi solicitările locului de muncă; congruenţa dintre nevoile angajatului şi sistemul şi structura organizaţiei; acordul dintre valorile angajatului şi valorile percepute ale organizaţiei; potrivirea percepută dintre personalitatea angajatului şi personalitatea sau imaginea organizaţiei (Bretz şi Judge, 1994).

Fidelitate

Pentru stabilirea fidelităţii instrumentului, Bretz şi Judge (1994) au investigat fidelitatea internă a măsurii preferinţelor angajaţilor, a caracteristicilor organizaţionale şi a diferenţei dintre cele două prin realizarea a două analize factoriale confirmatorii. Pentru fiecare dintre cele trei scale a rezultat doar un singur factor, ceea ce indică o consistenţă a fidelităţii interne a instrumentului.

Validitate

Potrivirea dintre individ şi organizaţie a corelat pozitiv cu satisfacţia profesională, nivelul salarial, nivelul postului ocupat, orele de muncă lucrate pe săptămână, accesul la un mentor şi întreruperea carierei. Potrivirea individ-organizaţie a corelat negativ cu a avea o rasă diferită de alb şi cu deţinerea unui doctorat (Bretz şi Judge, 1994).

Sursa

Bretz, R.D. Jr, şi Judge, T.A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure and career success. *Journal of Vocational Behavior,* 44, 32-54. Itemii au fost preluaţi din tabelul 1, p. 39. Dreptul de copyright, 1994, aparţine editurii Academic Press. Itemii au fost reproduşi cu permisiunea editurii.

Itemii

Răspunsurile la chestionar se obţin prin utilizarea unei scale Likert în 5 puncte, unde 1 = nu este deloc adevărat, iar 5 = adevărat în totalitate.

Instrucţiuni: fiecare angajat este rugat să completeze primul chestionar descriind propria sa percepţie asupra organizaţiei. Apoi angajatul este rugat să completeze al doilea chestionar, descriind tipul de organizaţie în care ar prefera să lucreze. Potrivirea sau absenţa acesteia se calculează prin suma diferenţelor dintre scorurile obţinute la itemii corespunzători din cele două chestionare.

1. Această organizaţie îşi plăteşte angajaţii în baza performanţelor individuale.
2. Această organizaţie are un plan de realizare şi împărţire a profitului (participare la profit).
3. În această organizaţie, promovarea se face în baza performanţelor individuale ale angajaţilor.
4. Această organizaţie încurajează competiţia între angajaţi.
5. Această organizaţie încurajează şi răsplăteşte loialitatea.
6. Munca în echipă şi cooperarea sunt valorizate şi recompensate în cadrul acestei organizaţii.
7. La finalul unui an bun, organizaţia oferă, plăteşte bonusuri angajaţilor ei.
8. În general, angajaţii trebuie să lucreze în grup, echipă, pentru a-şi realiza sarcinile.
9. Această organizaţie oferă securitatea locului de muncă, pe termen lung.
10. Această organizaţie are un ritm de muncă extrem de alert.
11. Această organizaţie respectă politica promovării din interior.
12. Angajatul prototipic al acestei organizaţii este o persoană care lucrează din greu pentru a îndeplini aşteptările raportate la muncă.
13. Se pune un accent mare pe ajutorarea altora.
14. Corectitudinea este un aspect important, luat în considerare în toate activităţile organizaţionale.
15. Atunci când se greşeşte, cel mai bine este să fii sincer şi să îţi asumi responsabilitatea.

POTRIVIREA PERCEPUTĂ DINTRE INDIVID ŞI ORGANIZAŢIE

Descriere

Acest instrument a fost dezvoltat de Lovelace şi Rosen (1996). Instrumentul evaluează potrivirea percepută dintre individ şi organizaţie, întrebând în mod direct angajaţii care este gradul de potrivire dintre valorile, etica şi obiectivele personale şi cele ale organizaţiei în care lucrează.

Fidelitate

Valoarea coeficientul Alpha este de ,92. O analiză factorială a celor 14 itemi a indicat faptul că toţi încarcă un singur factor (Lovelace şi Rosen, 1996).

Validitate

Potrivirea individ-organizaţie corelează pozitiv cu satisfacţia profesională, feedback-ul direct şi vârsta. Potrivirea individ-organizaţie corelează negativ cu stresul perceput şi intenţia de a părăsi organizaţia (Lovelace şi Rosen, 1996).

Itemi

Răspunsurile la itemi se obţin pe baza unei scale Likert în 7 puncte, unde 1 = potrivire foarte redusă şi 7 = potrivire foarte bună.

Instrucţiuni: Angajaţii sunt sfătuiţi să descrie potrivirea dintre propriile valori şi valorile organizaţiei în care lucrează.

Evaluarea potrivirii se realizează în baza următorilor itemi:

1. Valori
2. Etică
3. Scopuri şi obiective
4. Deprinderi şi abilităţi
5. Atitudini
6. Participarea la activităţi extracuriculare
7. Interacţiunea cu colegii demuncă
8. Interese externe
9. Echilibru muncă-familie
10. Politică
11. Religie
12. Definiţia succesului în carieră
13. Vestimentaţie
14. Stil personal.

POTRIVIREA PERSOANĂ-MEDIU

Descriere

Acest instrument a fost dezvoltat de către Caplan, Cobb, French, Van Harrison şi Pinneau (1980). Instrumentul cere angajaţilor să ofere răspunsuri la patru seturi paralele de itemi care acoperă pantru dimensiuni ale muncii. Unul dintre seturile de raspunsuri descrie perpecţia angajaţilor asupra ceea ce le oferă mediul muncii. Celălalt set de răspunsuri descrie preferinţele angajaţilor. Cele patru dimensiuni studiate sunt complexitatea muncii (şase perechi de itemi), ambiguitatea de rol (patru perechi de itemi), responsabilitatea pentru persoană (patru perechi de itemi) şi cantitatea de muncă (şapte perechi de itemi). Se calculează media scorurilor obţinute, aşa încât în final să se obţină un rezultat pentru mediu (M) şi un rezultat pentru persoană (P).

Potrivirea dintre individ şi mediu poate fi caclulată prin mai multe metode, una dintre ele fiind valoarea absolută a diferenţei dintre scorul obţinut pentru mediu (M) şi scorul obţinut pentru persoană (P).

Fidelitate

Valorile coeficientului alpha pentru complexitatea muncii au sunt .72 pentru mediu şi .71 pentru persoană. Valorile coeficientului alpha pentru ambiguitatea de rol sunt .84 pentru M şi .86 pentru P. Pentru responsabilitatea faţă de persoană, valoarea lui alpha este de .89 pentru E şi .87 pentru P. Valorile lui alpha pentru cantitatea muncii sunt .71 pentru subscala E şi .60 pentru subscala P (Edwards şi Van Harisson, 1993).

Validitate

Edwards şi Van Harisson (1993) au descoperit că absenţa potrivirii dintre individ şi mediu în domeniu complexităţii muncii corelează pozitiv cu insatisfacţia profesională, insatisfacţia cu cantitatea de muncă, plictiseala, depresia, anxietatea şi acuze somatice. Lipsa potrivirii în domeniul responsabilităţii faţă de persoană corelează pozitiv cu insatisfacţia cu cantitatea de muncă , plictiseala, depresia şi iritarea (Edwards şi Van Harisson, 1993).

Sursa

Caplan, R. D., Cobb, S, French, J. R. P., Van Harrison, R. & Pinneau, S. R. (1980). Job demands and health. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research. Itemii au fost preluaţi din Apendix E, p. 238, 241, 242-243 şi 246.

Itemii

Cantitatea muncii:

Modul în care sunt formulaţi itemii corespunde scalei M. Reformularea din paranteze corespunde scalei P. Răspunsurile se dau pe o scală Likert în 5 puncte, în care 1 = abia, 2 = puţin, 3 = într-o oarecare măsură, 4 = mult şi 5 = într-o foarte mare măsură.

1. Cât de multă reducere a cantităţii de muncă experimentezi? (ai prefera) (R)
2. Cât timp ai la dispoziţie pentru a gândi şi a contempla? (ţi-ar plăcea) (R)
3. Cât de mult ai de muncă? (ţi-ar plăcea să ai) (R)
4. Ce cantitate de muncă se aşteaptă ceilalţi să realizezi? (ţi-ar plăcea să aştepte de la tine) (R)
5. Cât timp ai la dispoziţie pentru a-ţi termina treaba? (ţi-ar plăcea să ai) (R)

Pentru răspunsurile la următorii itemi se utilizează scala 1 = foarte puţin, de-abia există unul, 2 = puţine, 3 = câteva, 4 = multe, 5 = un număr foarte mare.

6. Câte proiecte, sarcini şi responsabilităţi ai de îndeplinit? (ţi-ar plăcea să ai) (R)
7. Câte momente lejere ai între perioadele foarte aglomerate? (ţi-ar plăcea să ai) (R)

Responsabilitatea faţă de persoană

Modul în care sunt formulaţi itemii corespunde scalei M. Reformularea din paranteze corespunde scalei P. Răspunsurile se dau pe o scală Likert în 5 puncte, în care 1 = foarte puţin, 2 = puţin, 3 = câteva, 4 = mult şi 5 = foarte mult.

1. În ce măsură eşti responsabil pentru viitorul altora? (ţi-ar plăcea să fii)
2. În ce măsură eşti responsabil pentru siguranţa muncii altora? (ţi-ar plăcea să fii)
3. În ce măsură eşti responsabil pentru starea de bine, dispoziţia altora? (ţi-ar plăcea să fii)
4. În ce măsură eşti responsabil pentru situaţia şi vieţile altora? (ţi-ar plăcea să fii)

Complexitatea muncii

Complexitatea muncii oferită de mediul de muncă (E) se bazează pe răspunsuri cu formularea de tipul: „Munca mea este....". Nivelul de complexitate a muncii preferat

de angajat este pus în evidenţă prin răspunsuri de tipul: „Aş prefera o muncă de tipul...”.

1a. Munca lui Van este bine definită şi descrisă aproape în cele mai mici detalii. Nimic nu este lăsat la întâmplare. Există câte o procedură clar stabilită pentru fiecare tip de sarcină.
1b. La locul de muncă al lui Ed, există o persoană care are o idee asupra scopului muncii, dar nu există instrucţiuni clare cu privire la modul în care ar trebui realizată munca. De cele mai multe ori nu există proceduri clar stabilite.

Răspunsurile se dau pe o scală Likert în 7 puncte, unde 1 = exact ca şi a lui Van, 2 = foarte asemănătoare cu a lui Van, 3 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Van, 4 = între cea a lui Van şi cea a lui Ed, 5 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Ed, 6 = foarte asemănătoare cu a lui Ed şi 7 = exact ca şi a lui Ed.

2a. Jack are de realizat exact aceleaşi sarcini, în fiecare zi. El urmează aceleaşi proceduri şi utilizează acelaşi echipament. Fiecare sarcină este exact ca şi cea pe care tocmai a terminat-o.
2b. La locul de muncă a lui Alan, lucrurile se schimbă aproape zilnic. Rareori se întâmplă ca una dintre sarcinile sale să se asemene cu cea anterioară. El urmează proceduri diferite şi lucrează cu echipamente diferite, în funcţie de caz.

Răspunsurile se dau pe o scală Likert în 7 puncte, unde 1 = exact ca şi a lui Jack, 2 = foarte asemănătoare cu a lui Jack, 3 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Jack, 4 = între cea a lui Jack şi cea a lui Alan, 5 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Alan, 6 = foarte asemănătoare cu a lui Alan şi 7 = exact ca şi a lui Alan.

3a. Munca lui Tom îi cere să fie tot timpul în prezenţa oamenilor. El discută sau lucrează direct cu oamenii, în cea mai mare parte a timpului.
3b. Munca lui Bob, nu îi pretinde să interacţioneze cu alte persoane. Bob lucrează singur. Foarte rar are de-a face cu alţii în îndeplinirea sarcinilor sale.

Răspunsurile se dau pe o scală Likert în 7 puncte, unde 1 = exact ca şi a lui Bob, 2 = foarte asemănătoare cu a lui Bob, 3 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Bob, 4 = între cea a lui Bob şi cea a lui Tom, 5 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Tom, 6 = foarte asemănătoare cu a lui Tom şi 7 = exact ca şi a lui Tom.

4a. În munca lui, Rich are de-a face cu persoane care aparţin unor grupuri diferite. El trebuie să trateze diferit fiecare grup, deoarece fiecare dintre acestea au nevoi diferite şi vor să realizeze lucruri diferite.
4b. Contractul de muncă a lui Don se limitează strict la persoanele din propriu grup de muncă sau departament. El nu trebuie să interacţioneze cu grupuri sau departamente diferite din cadrul organizaţiei.

Răspunsurile se dau pe o scală Likert în 7 puncte, unde 1 = exact ca şi a lui Don, 2 = foarte asemănătoare cu a lui Don, 3 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Don, 4 = între cea a lui Don şi cea a lui Rich, 5 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Rich, 6 = foarte asemănătoare cu a lui Rich şi 7 = exact ca şi a lui Rich.

5a. Munca lui Tom presupune realizarea a diferite sarcini, fiecare aflându-se în etape diferite de finalizare. O parte dintre ele abia încep, în timp ce o altă parte sunt deja pe jumătate terminate. O altă parte pot fi finalizate de o altă persoană.
5b. Jim lucrează la o singură sarcină odată. După ce sarcina respectivă este finalizată, Jim poate să înceapă ceva nou. Niciodată nu lucrează simultan la două sau mai multe sarcini de muncă. Întotdeauna finalizează ceva pentru a începe altceva.

Răspunsurile se dau pe o scală Likert în 7 puncte, unde 1 = exact ca şi a lui Jim, 2 = foarte asemănătoare cu a lui Jim, 3 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Jim, 4 = între cea a lui Jim şi cea a lui Tom, 5 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Tom, 6 = foarte asemănătoare cu a lui Tom şi 7 = exact ca şi a lui Tom.

6a. Munca lui Don variază cantitativ: există perioade în care Don este solicitat la maximum. În aceste perioade, Don trebuie să se concentreze cât de bine poate şi să fie cât poate de atent.
6b. Munca lui Dick decurge lin de la oră la oră şi de la zi la zi. Ritmul muncii rămâne acelaşi. Se întâmplă extrem de rar să apară modificări în rimtul său de muncă, şi să fie nevoit să lucreze mai repede sau mai greu.

Răspunsurile se dau pe o scală Likert în 7 puncte, unde 1 = exact ca şi a lui Dick, 2 = foarte asemănătoare cu a lui Dick, 3 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Dick, 4 = între cea a lui Dick şi cea a lui Don, 5 = într-o anumită măsură, ca şi a lui Don, 6 = foarte asemănătoare cu a lui Don şi 7 = exact ca şi a lui Don.

Ambiguitate de rol:

Modul în care sunt formulaţi itemii corespunde subscalei M. Reformularea prezentată între paranteze corespunde subscalei P.

Răspunsurile se dau pe o scală Likert în 5 puncte, unde 1 = rareori, 2 = ocazional, 3 = uneori, 4 = destul de des şi 5 = foarte des.

1. Cât de frecvent ţi se întâmplă să îţi fie foarte clare responsabilităţile muncii tale? (ţi-ar plăcea să)
2. Cât de frecvent poţi să prezici care sunt aşteptările celorlalţi raportat la munca ta? (ţi-ar plăcea să poţi prezice)
3. În câte situaţii obiectivele muncii tale sunt clar definite? (ţi-ar plăcea ca)
4. Cât de frecvent îţi este clar ce aşteaptă ceilalţi de la tine, la locul de muncă? (ţi-ar plăcea să îţi fie clar)

CLIMATUL ORGANIZAŢIONAL ŞI PROCESUL SCHIMBĂRII

Descriere

O analiză a instrumentelor care măsoară diferite faţete ale culturii şi climatului organizaţional realizată de Clapp (1991), a relevat faptul că nici unul dintre acestea nu se focalizează specific asupra comportamentelor din cadrul unei organizaţii, care facilitează sau împiedică performanţa acesteia, în diferite etape ale procesului schimbării (definirea problemei, generarea de idei, evaluare şi implementare). Pentru a crea un instrument de măsură a climatului organizaţional favorabil schimbării, primul pas realizat de Clapp (1991) a fost crearea unei bănci de itemi, preluaţi din mai multe chestionare (*Climate for Organisational Performance* (Litwin & Stringer, 1968); *Measure for Interorganisational Comparison of Innovation* (Evkall, Arvonen & Waldenstrom-Lindbald, 1983); *Measures for Interorganisational Comparison* (of Culture) (Hofstede, 1982); *Creativity for Managers – Check List No 4* (Rickards, 1980); *Measures of Preference for Ideation and Preference for Premature Evaluartion* (Basadur & Finkbeiner, 1985)) şi 29 de itemi creaţi special pentru acest scop. În urma unor etape repetate de evaluări, remanieri şi a analizei de itemi, s-a păstrat în final o scală alcătuită din 30 de afirmaţii, cu o medie teoretică ce poate lua valori între 30 şi 150 şi o medie de 90. Pentru toţi itemii s-a obţinut o corelaţie item-scor total semnificativă ($r2= 0,25$, $p<0,001$). În urma aplicării efective a scalei, s-au obţinut scoruri cuprinse între 36 şi 139, cu o medie de 94,58 şi o abatere standard de 19,21.

Fidelitatea

Valoarea coeficientuliu Alpha Cronbach pentru întreaga scală a fost de 0,90. În urma analizei factoriale, s-au extras 4 factori, fiecare dintre aceştia având o consistenţă internă peste 0,70:

1. Suport pentru procesul schimbării (itemii: 20, 24, 22, 8, 23, 29, 26, 26, 109); Alpha Cronbach = 0,82
2. Oportunitatea pentru a contribui la schimbare (6, 7, 5, 13, 14, 12, 30); Alpha Cronbach = 0.83
3. Dinamism (15, 21, 19, 25, 18, 17), Alpha Cronbach = 0,80
4. Suport pentru generarea de idei (1, 2, 11, 9, 28, 3, 4); Alpha Cronbach = 0,72

Validitatea

În literatură s-a vehiculat ipoteza congorm căreia climatul psihologic şi stilul cognitiv sunt moderatori ai comportamentului. Deşi climatul psihologic nu s-a dovedit a fi direct relaţionat cu stilul cognitiv, este asociat cu trăsăturile specifice unei paradigme de gândire, şi mai mult, este asociat cu trăsăturile specifice spargerii unei paradigme. Lipsa unei relaţii între stilul cognitiv şi climatul psihologic în cadrul procesului schimbării confirmă idependenţa celor două variabile. Climatul psihologic (favorabil schimbării) este asociat cu generarea de idei şi cu calitatea ideilor generate.

Itemii

Întrebările chestionarului se referă la climatul (sau atmosfera) din cadrul organizaţiei, climat care poate înlesni sau frâna prcesul de schimbare. Respondenţilor li se cere să răspundă la fiecare întrebare marcând răspunsul cel mai potrivit în coloana corespunzătoare (pe lângă cele patru alternative de răspuns – Foarte des, Des, Rar, Foarte rar – se poate folosi şi coloana din mijloc ca semnificând „Situaţie intermediară", acolo unde este cazul). Respondenţilor li se precizează că răspunsurile trebuie să reflecte părerea personală cu privire la situaţiile descrise.

		Foarte des	Des	Incert	Rar	Foarte rar
1.	Şeful dvs direct are obiceiul de a vă respinge ideile dacă nu sunt elaborate până la capăt?					
2.	Exprimarea pe faţă a dezacordului cu alţii este considerată inacceptabilă la serviciu?					
3.	Puteţi crititca în mod deschis orice aspect al activităţii organizaţiei în care lucraţi?					
4.	Sunteţi încurajat să rezolvaţi singur problemele cu care vă confruntaţi în muncă?					
5.	Vă rezervaţi timp pentru discuta problemele care apar în activitatea dvs. de muncă?					
6.	Sunteţi încurajat să vă asumaţi responsabilităţi şi sarcini suplimentare?					
7.	Sunteţi lăsat să luaţi singur decizii pentru rezolvarea problemelor de serviciu?					
8.	Vă este clar cine anume ia decizii pentru ideile dvs.?					
9.	Colegii dvs. apropiaţi acceptă sau resping o idee nouă fără să o discute?					

10. Colegii dvs. apropiaţi evaluează ideile după valoarea lor?					
11. Colegii dvs. se gândesc la idei noi chiar şi atunci când nu sunt probleme de rezolvat?					
12. Şeful direct discută cu dvs. unele idei şi felul în care ar putea fi folosite?					
13. Puteţi comenta cu colegii apropiaţi problemele pe care le aveţi la serviciu?					
14. Vă întâlniţi cu clegii apropiaţi pentru a discuta despre problemele de muncă şi felul în care ar putea fi soluţionate?					
15. Ideile noi sunt înăbuşite de lipsa de acţiune?					
16. Ideile noi sunt ascultate cu atenţie înainte de a fi comunicate şi în afara grupului dvs.?					
17. Credeţi că angajaţii din alte sectoare ale organizaţiei se opun schimbărilor?					
18. Credeţi că regulamentele organizaţiei (ROF, ROI) fac dificilă analiza atentă a ideilor noi?					
19. Se întâmplă ca idei ce ar implica schimbări majore să fie respinse fără o analiză temeinică?					
20. Personalul de conducere din organizaţie sprijină ideile bune?					
21. Trebuie să fiţi insistent ca să se ia o decizie privind o idee nouă?					
22. Vi se recunoaşte meritul unei idei valoroase?					
23. Obiectivele generale ale organizaţiei sunt bine definite şi clare?					
24. Ideile practice bune se pun în aplicare?					
25. Există amânări înainte de aplicarea practică a unei idei noi?					
26. Grupul în care lucraţi dvs. tratează cu atenţie ideile ce provin din alte sectoare ale organizaţiei?					
27. Problemele de personal ce rezultă din schimbări sunt tratate în mod corect, echitabil?					
28. Există un entuziasm pentru schimbare în organizaţie?					
29. Sunt discutate în mod deschis toate activităţile organizaţiei?					
30. Puteţi numi persoane din organizaţie cu care să puteţi discuta în mod constructiv ideile dvs.?					

INSTRUMENTUL DE EVALUARE A CULTURII ORGANIZAŢIONALE

Descriere

Modelul valorilor concurente îşi are originea în cercetarea asupra principalilor indicatori ai organizaţiilor eficiente. În urma analizei statistice realizate asupra acestor indicatori, au rezultat două dimensiuni principale: (1) flexibilitate şi dinamism vs ordine şi control şi (2) orientare internă vs competitivitate. Aceste dimensiuni organizează indicatorii în 4 clusteri principali, etichetaţi în funcţie de caracteristica lor principală: clan (A), autocrat (B), piaţă (C) şi ierarhic (D). Pornind de la acest model teoretic, Cameron & Quinn (1999) au creat un instrument de evaluare a celor patru tipuri de culturi, în funcţie de poziţionarea organizaţiilor pe dimensiunile: orientare internă/externă şi flexibilitate/control. Chestionarul permite studiul a şase aspecte principale ale culturii :

a) *caracteristicile dominante ale organizaţiei*, cum este organizaţia, în ansamblu;
b) *stilul de leadership* şi modalitatea de infiltrare în organizaţie;
c) *managementul resurselor umane*, modul în care sunt trataţi angajaţii şi cum este mediul muncii;
d) *liantul organizaţiei*, legătura care ţine organizaţia împreună;
e) *valorile strategice*, care definesc domeniile accentuate în cadrul strategiei organizaţionale;
f) *criteriile de succes*, care determină modul în care este definită reuşita, ceea ce este recompensat şi sărbătorit în organizaţie.

Fidelitate

O serie de studii (Quinn & Spreitzer, 1991; Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991, în Cameron & Quinn, 1999) susţin fidelitatea instrumentului, valorile coeficientului Alfa Cronbach depăşind nivelul satisfăcător pentru fiecare scală. Astfel valorile coeficientului Alfa Cronbach variază între ,74-,79 pentru cultura de tip clan, între ,79-,80 pentru cultura autocrată, între ,73-,76 pentru cultura ierarhică şi între,71-,77 pentru cultura de tip piaţă.

Validitate

Cameron & Freeman (1991) au obţinut dovezi referitoare la validitatea instrumentului, utilizându-l în 334 de instituţii de învăţământ superior. Din fiecare instituţie au fost selectate persoane capabile să ofere informaţii acurate despre organizaţie; în total numărul participanţilor la studiu s-a ridicat la 3406 persoane. Rezultatele la chestionare au fost comparate cu realitatea fiecărei instituţii – punctele tari şi punctele slabe. Aceste analize au oferit rezultate cu o consistenţă puternică, pentru fiecare tip de cultură, demonstrând în acest fel validitatea instrumentului. Quinn şi Spreitzer (1991, în Cameron & Quinn, 1999) au studiat şi validitatea convergentă şi discriminativă a instrumentului, utilizând analiza multitrăsături-multimetodă şi o analiză cu scalare multidimensională. Validitatea

convergentă a fost demonstrată în urma analizei matricei de corelații rezultată din utilizarea acestei metode, iar, validitatea discriminativă a fost şi ea susținută printr-o serie de studii (Cameron & Quinn, 1999).

Scala de răspuns şi cotare

OCAI utilizează o scală de răspuns ipsativă, în care indivizii trebuie să dividă 100 de puncte între patru alternative, corespunzătoare celor patru tipuri de culturi. Scorul se calculează prin însumarea totalului de puncte obținut de fiecare cultură. Suma cea mai mare corespunde culturii dominante în organizație, iar suma cea mai mică indică acea cultură cu cea mai redusă reprezentativitate pentru organizație. Chestionarul permite atât analiza culturii organizaționale globale, cât şi analiza culturii pentru fiecare din cele 6 aspecte vizate de chestionar în parte. Quin şi Cameron (1999) afirmă că puterea unei culturi este indicată de valoarea mediei obținute şi de raportul în care se află cu mediile obținute pentru celelalte culturi. O diferență este considerată semnificativă dacă depăşeşte 10 puncte.

Itemii

Organizație:	Dept.:	Locație:
Nume:	Funcție:	Vârsta:
Vechime în organizație:	Vechime pe post:	
Data evaluării:		

Chestionarul de față are două părți distincte.
Vă rugăm să acordați atenție instrucțiunilor.
Nu există răspuns corect sau greşit. Este important ca dumneavoastră să răspundeți cât mai sincer, chestionarul nefiind un instrument de verificare a cunoştințelor.

Partea A. Este constituită din 6 aspecte care se referă la dimensiuni specifice, comune tuturor organizațiilor. Fiecărui aspect îi sunt alocate 4 tipuri de afirmații posibile, pe care trebuie să le evaluați în funcție de gradul de potrivire cu organizația dumneavoastră.
Sarcina dumneavoastră este de a repartiza la fiecare dintre cele 4 chestiuni un total de 100 de puncte, în funcție de cât de potrivite vi se par organizației unde lucrați.

1. **Caracteristici dominante ale organizației**		
A.	Organizația în care lucrez este un loc personal. Suntem ca într-o familie. Oamenii par să comunice bine şi să împărtăşească multe lucruri despre ei.	
B.	Organizația în care lucrez este un loc foarte dinamic şi întreprinzător. Oamenii sunt dispuşi să se implice în probleme şi să îşi asume riscuri.	
C.	Organizația în care lucrez este orientată foarte mult către rezultate. Una dintre preocupările principale este aceea de a fi eficace în realizarea obiectivelor fixate. Oamenii sunt competitivi şi orientați către performanță.	
D.	Organizația în care lucrez îşi structurează activitățile şi exercită control asupra resurselor. Activitatea oamenilor este ghidată de proceduri formale.	
	Total	**100**

2. **Conducerea în cadrul organizației**		
A.	Conducerea în organizația noastră facilitează desfăşurarea activităților, liderii noştri ne ghidează, ne îndrumă, ne ajută să ne îmbunătățim performanțele.	
B.	Conducerea în organizația noastră este întreprinzătoare, inovatoare, caută soluții noi şi îşi asumă riscuri.	
C.	Conducerea în organizația noastră este orientată către rezultate, către atingerea obiectivelor, este agresivă, dar clară, rațională, recompensele sunt bine stabilite.	
D.	Conducerea în organizația noastră coordonează, organizează, eficiența este constantă.	
	Total	**100**

3. **Managementul resurselor umane**		
A.	Stilul de management în organizația noastră se focalizează pe lucrul în echipă, pe participare şi consens în cadrul echipelor de lucru.	
B.	Stilul de management în organizația noastră se focalizează pe lucrul individual, pe inovație, asumare de riscuri şi valorizează unicitatea.	
C.	Stilul de management în organizația noastră se caracterizează prin standarde înalte de performanță, stimulează spiritul competitiv.	
D.	Stilul de management în organizația noastră se focalizează pe asigurarea siguranței locului de muncă, caracterizându-se prin conformism, predictibilitate şi stabilitate în relațiile dintre angajați.	
	Total	**100**

4. **Liantul organizației**		
A.	Factorii care mențin organizația unită sunt loialitatea şi încrederea reciprocă. Angajamentul şi ataşamentul față de organizație este foarte mare.	
B.	Ceea ce menține organizația unită este focalizarea pe inovație şi dezvoltare. Se pune un foarte mare accent pe a fi la curent cu noile tehnologii de pe piață.	

C.	Ceea ce menține organizația unită este accentul pus pe performanțe, realizări și pe atingerea obiectivelor. Unele dintre comportamentele cele mai frecvente sunt agresivitatea și orientarea către profit.	
D.	Factorii care mențin organizația unită sunt regulile și politicile formale. Este importantă menținerea unui progres constant și sigur.	
	Total	**100**

5. **Valorile care stau la baza strategiei organizatorice**		
A.	Organizația noastră pune accent pe dezvoltarea resurselor umane. Sunt foarte importante pentru noi încrederea reciprocă, deschiderea și implicarea.	
B.	Organizația noastră pune accent pe achiziționarea de noi resurse și pe crearea unui mediu provocator și stimulant. Este valorizată căutarea de noi oportunități și încercarea de alternative noi.	
C.	Organizația noastră pune accent pe realizări și pe activitățile care stimulează spiritul competitiv. Este important să oferim o gamă largă de produse și să câștigăm o piață cât mai vastă.	
D.	Organizația noastră pune accent pe stabilitate și siguranță. Pentru noi sunt importante eficiența, controlul exercitat și	
	Total	**100**

6. **Criteriile de succes**		
A.	Succesul organizației noastre este definit prin prisma dezvoltării resurselor umane, a muncii în echipă, a angajamentului angajaților față de organizație și a orientării către angajați.	
B.	Succesul organizației noastre se definește prin prisma achiziționării de produse și resurse noi sau unice. Organizația noastră este un lider în domeniul noilor tehnologii și inovații.	
C.	Succesul organizației noastre se definește prin prisma creșterii profitului și a cotei de piață, dar și a depășirii concurenței. Cheia este preluarea conducerii pe piața competitivă.	
D.	Succesul organizației noastre se definește prin prisma eficienței, folosirii optime a resurselor. În acest sens sunt critice scăderea costurilor de producție, planificarea constantă a activităților și respectarea termenelor de livrare.	
	Total	**100**

Partea B. Vă rugăm să vă gândiți la cum ați dori dumneavoastră să fie organizația în care lucrați și să completați în continuare grila.
Se respectă aceleași principii ca și la Partea A a chestionarului.

1. **Caracteristici dominante ale organizației**		**Situația preferată**
A.	Organizația în care lucrez este un loc personal. Suntem ca într-o familie. Oamenii par să comunice bine și să împărtășească multe lucruri.	
B.	Organizația în care lucrez este un loc foarte dinamic și întreprinzător. Oamenii sunt dispuși să se implice în probleme și să își asume riscuri.	
C.	Organizația în care lucrez este orientată foarte mult către rezultate. Una dintre preocupările principale este aceea de a fi eficace în realizarea obiectivelor fixate. Oamenii sunt competitivi și orientați către performanță.	
D.	Organizația în care lucrez își structurează activitățile și exercită control asupra resurselor. Activitatea oamenilor este ghidată de proceduri formale.	
	Total	**100**

2. **Conducerea în cadrul organizației**		
A.	Conducerea în organizația noastră facilitează desfășurarea activităților, liderii noștri ne ghidează, ne îndrumă, ne ajută să ne îmbunătățim performanțele.	
B.	Conducerea în organizația noastră este întreprinzătoare, inovatoare, caută soluții noi și își asumă riscuri.	
C.	Conducerea în organizația noastră este orientată către rezultate, către atingerea obiectivelor, este agresivă, dar clară, rațională, recompensele sunt bine stabilite.	
D.	Conducerea în organizația noastră coordonează, organizează, eficiența este constantă.	
	Total	**100**

3. **Managementul resurselor umane**		
A.	Stilul de management în organizația noastră se focalizează pe lucrul în echipă, pe participare și consens în cadrul echipelor de lucru.	
B.	Stilul de management în organizația noastră se focalizează pe lucrul individual, pe inovație, asumare de riscuri și valorizează unicitatea.	
C.	Stilul de management în organizația noastră se caracterizează prin standarde înalte de performanță, stimulează spiritul competitiv.	

D.	Stilul de management în organizația noastră se focalizează pe asigurarea siguranței locului de muncă, caracterizându-se prin conformism, predictibilitate și stabilitate în relațiile dintre angajați.	
	Total	**100**

4. **Liantul organizației**		
A.	Factorii care mențin organizația unită sunt loialitatea și încrederea reciprocă. Angajamentul și atașamentul față de organizație este foarte mare.	
B.	Ceea ce menține organizația unită este focalizarea pe inovație și dezvoltare. Se pune un foarte mare accent pe a fi la curent cu noile tehnologii de pe piață.	
C.	Ceea ce menține organizația unită este accentul pus pe performanțe, realizări și pe atingerea obiectivelor. Unele dintre comportamentele cele mai frecvente sunt agresivitatea și orientarea către profit.	
D.	Factorii care mențin organizația unită sunt regulile și politicile formale. Este importantă menținerea unui progres constant și sigur.	
	Total	**100**

5. **Valorile care stau la baza strategiei organizatorice**		
A.	Organizația noastră pune accent pe dezvoltarea resurselor umane. Sunt foarte importante pentru noi încrederea reciprocă, deschiderea și implicarea.	
B.	Organizația noastră pune accent pe achiziționarea de noi resurse și pe crearea unui mediu provocator și stimulant. Este valorizată căutarea de noi oportunități și încercarea de alternative noi.	
C.	Organizația noastră pune accent pe realizări și pe activitățile care stimulează spiritul competitiv. Este important să oferim o gamă largă de produse și să câștigăm o piață cât mai vastă.	
D.	Organizația noastră pune accent pe stabilitate și siguranță. Pentru noi sunt importante eficiența, controlul exercitat și	
	Total	**100**

6. **Criteriile de succes**		
A.	Succesul organizației noastre este definit prin prisma dezvoltării resurselor umane, a muncii în echipă, a angajamentul angajaților față de organizație și a orientării către angajați.	
B.	Succesul organizației noastre se definește prin prisma achiziționării de produse și resurse noi sau unice. Organizația noastră este un lider în domeniul noilor tehnologii și inovații.	
C.	Succesul organizației noastre se definește prin prisma creșterii profitului și a cotei de piață, dar și a depășirii concurenței. Cheia este luarea conducerii pe piața competitivă.	
D.	Succesul organizației noastre se definește prin prisma eficienței, folosirii optime a resurselor. În acest sens sunt critice scăderea costurilor de producție, planificarea constantă a activităților și respectarea termenelor de livrare.	
	Total	**100**

FOCUS – 93

FIRST ORGANIZATIONAL CLIMATE/CULTURE UNIFIED SURVEY

Descriere

Plecând de la Modelul valorilor concurente, care descrie organizațiile în funcție de orientarea internă/externă și flexibilitate/control, au fost construite o serie de chestionare (Cameron & Quinn, 1999). În Europa, un grup de cercetători au construit și validat Chestionarul-FOCUS care măsoară cele patru orientării amintite (De Cock, 1991; Muijen, Koopman, Dondeyne, De Cock & DeWitte, 1992). Chestionarul FOCUS-93 a fost elaborat pentru a măsura climatul organizațional și cultura organizațională la organizații sau părți ale unei organizații (departament, sector, echipă de muncă). Denumirea "FOCUS" reunește inițialele cuvintelor din titlul temei de cercetare care a condus la realizarea chestionarului (**F**irst **O**rganizational **C**limate/Culture **U**nited **S**earch), iar "93" reprezintă anul în care a fost finalizată această variantă a chestionarului. Acest chestionar se compune din două părți: FOCUS-Descriptiv și FOCUS-Evaluativ.

Fidelitate

Fidelitatea instrumentului a fost măsurată prin cacularea indicelui Alpha Cronbach. Valoarea indicelui de consistență internă pentru Scala de Suport a fost de 0,81, pentru Scala de Inovație de 0,80, pentru Scala de Reguli de 0,62, iar pentru scala de Obiective de 0,82.

Itemii

Cele patru scale cuprind în total 40 de itemi. Persoana care completează chestionarul trebuie să aleagă, la fiecare item, răspunsul pe care îl consideră cel mai potrivit (dintre următoarele variante de răspuns: Nimeni, Foarte puțini, Câțiva, O mare parte, Foarte mulți, Toți sau Niciodată, Rareori, Uneori, Adesea, Frecvent, Totdeauna). Fiecărui răspuns îi este asociată o cotă cuprinsă între 1 și 6. Scorurile scalelor se obțin prin însumarea cotelor itemilor din componența sa. În partea descriptivă a chestionarului, cele patru scale au următoarea componență: Scala Suport: itemii 1, 2, 4, 13, 18, 26, 31 și 36; Scala Inovație: itemii 3, 5, 8, 11, 15, 19,

24, 28, 33, 38, 39; Scala Reguli: itemii 7, 16, 23, 27, 30, 35 şi Scala Obiective: itemii 6, 9, 10, 12, 14, 17, 20, 21, 22, 25, 32, 34, 37, 40. Componența scalelor în partea evaluativă a chestionarului este următoarea: Scala Suport: itemii 2, 7, 16, 19, 21, 25, 26, 28, 33; Scala Inovație: itemii: 1, 10, 14, 17, 30, 32, 34; Scala Reguli: itemii 4, 5, 9, 12, 15, 18, 20, 24, 27, 35 şi Scala Obiective: itemii 3, 6, 8, 11, 13, 22, 23 şi 31.

Pe baza rezultatelor obținute în urma diverselor proiecte în care a fost utilizat, chestionarul a suferit o serie de *modificări şi dezvoltări*, menite să îi sporească utilitatea şi validitatea:

- Dezvoltarea unor forme scurte
  În Olanda lungimea chestionarului s-a redus la 25 de itemi pentru partea descriptivă şi 24 pentru partea evaluativă, coeficienții de fidelitate şi validitate rămânând stabili. În varianta în limba italiană s-a ajuns la o formă scurtă cu doar 13 itemi pentru partea descriptivă. Avantajele formelor scurte propuse sunt economicitatea şi timpul redus de completare (aproximativ 10 minute). Propunerea autorilor a fost ca în cercetări ştiințifice să se administreze instrumentul în formă scurtă, iar în activitatea de consultanță să se lucreze în continuare cu forma lungă.

- Analiză la nivel departamental
  În funcție de scopul cercetării, instrumentul poate fi utilizat atât la nivel organizațional, cât şi la nivel departamental. Dacă ambele nivele prezintă interes pentru cercetare, există două posibilități de utilizare a instrumentului: (a) fiecare persoană completează chestionarul de două ori: o dată cu referire la organizație şi a doua oară cu referire la departament; (b) departamentele se împart în două loturi: un lot completează chestionarul cu privire la organizație, iar celălalt cu privire la departament.
  Departamente diferite pot avea percepții diferite cu privire la organizația în ansamblu. Nu trebuie însă neglijat nici modul în care se grupează percepțiile unor departamente diferite şi nici rezultatele globale obținute cu privire la organizație.

- Modificări ale itemilor
  Instrucțiunile şi chestionarul standard se referă la organizație ca întreg. Pentru a măsura cultura din cadrul unui departament, s-ar putea să fie necesară o adaptare a chestionarului, atât la nivelul anumitor itemi, cât şi la nivelul instrucțiunilor, pentru a evita discrepanțele. Cercetătorii sunt încurajați să utilizeze instrumentul într-un mod cât mai adaptativ.

- Abordare multi-metodă
  În cazul unui proiect de consultanță, un chestionar reprezintă doar un punct de plecare, pentru definirea obiectivelor. Este recomandabil ca rezultatele cantitative să fie completate cu date calitative obținute prin interviuri, observație şi analiza documentelor pentru o interpretare contextualizată a rezultatelor chestionarului.

- Utilizarea uneia sau ambelor părți
  În funcție de scopul utilizării, se poate administra fie doar una dintre părțile chestionarului (cea descriptivă sau cea evaluativă), fie chestionarul în întregime. Interpretarea diferențelor sau a absenței acestora, între cele două părți ale instrumentului, trebuie să ia în considerare şi date din alte surse.

PARTEA 1

Înainte de a începe, vă rugăm să citiți cu atenție instrucțiunile!

În paginile care urmează veți găsi întrebări referitoare la organizația în care lucrați. La fiecare întrebare puteți să răspundeți cu un singur cuvânt. Puneți un „x" în cerculețul de sub cuvântul care se potriveşte cel mai bine în cazul organizației dvs. Răspunsul trebuie să exprime opinia pe care o aveți despre organizația în care lucrați, în ansamblu. Aceasta înseamnă că propoziția/afirmația se potriveşte organizației şi nu numai postului ocupat de dvs.

Notă:
Răspunsurile pe care le dați în acest chestionar rămân strict confidențiale; aceasta înseamnă că doar cercetătorul are acces la ele.

Pentru întrebările de la **1** la **12** răspundeți cu:

Nimeni, Puțini, Câțiva, O majoritate, Mulți, Toți

Exemplu:
Câți oameni...
Încearcă noi metode de muncă?

Nimeni, Puțini, Câțiva, O majoritate, Mulți, Toți
O O O O O O

Dacă, de exemplu, considerați că nimeni din organizația dvs. nu încearcă noi metode de muncă, atunci marcați cu un „x" cercul de sub cuvântul „nimeni". Dacă optați pentru alt răspuns, marcați cerculețul corespunzător.

Pentru întrebările de la **12** la **53**, răspundeți cu:

Niciodată, Rareori, Uneori, Adesea, Frecvent, Totdeauna

Exemplu:

Cât de des...

Trebuie să vă schimbați sarcinile de muncă?

Niciodată, Rareori, Uneori, Adesea, Frecvent, Totdeauna

O O O O O O

Marcați cerculețul care corespunde opiniei dvs în legătură cu organizația în care lucrați.

Gândiți-vă la organizația în care lucrați.

	Câți oameni...	Nimeni	Puțini	Câțiva	O majoritate	Mulți	Toată lumea
1	au eşuat, apoi li s-a dat o nouă şansă?						
2	care au probleme personale sunt ajutați?						
3	încearcă noi modalități/metode de muncă?						
4	care doresc avansarea, primesc sprijin din partea superiorilor lor?						
5	caută să găsească sau să inventeze noi modalități de rezolvare a problemelor?						
6	au responsabilitatea atingerii propriilor obiective de muncă?						

	Cât de des...	Niciodată	Rareori	Uneori	Adesea	Frecvent	Totdeauna
7	sunt previzibile activitățile de lucru (adică sunt strict planificate, urmăresc aceeaşi cale de rezolvare şi poți uşor să prevezi ce va urma)?						
8	vi se cere să treceți de la o sarcină de muncă la alta, de la un proiect la altul?						
9	primiți informații în legătură cu sarcinile dvs. de muncă?						
10	este mpsurată performanța dvs. profesională, adică vi se calcuează numprul pieselor, al proiectelor, al operațiilor, etc.?						
11	întreprinderea este interesată şi se zbate să găsească noi piețe de desfacere pentru produsele existente?						
12	conducerea fixează clar obiectivele fiecărui angajat?						

13	este acceptată critica constructivă?						
14	este comparată competitivitatea întreprinderii în care lucrați cu alte întreprinderi?						
15	se pot face investiții importante în produse noi?						
16	conducerea insistă asupra stabilității operațiilor conform unor reguli tradiționale fără să intervină elementele inovatoare?						
17	aprecierea individuală este legată direct de realizarea obiectivelor?						
18	conducerea se interesează de problemele personale ale angajaților?						
19	se fac urgentări sau presiuni asupra activității de cercetare şi dezvoltare din organizația în care lucrați, din cauza cercetărilor externe?						
20	este încurajată competiția dintre angajați pentru a creşte standardele de performanță?						
21	conducerea precizează clar obiectivele care trebuie atinse?						
22	sunteți lămurit asupra moduliu în care vă va fi evaluată performanța în muncă?						
23	vi se dau instrucțiuni în scris?						
24	anumite elemente imprevizibile survenite din exterior (cum ar fi solicitările pieței, ale clienților, etc.) sunt considerate ocazii favorabile pentru bunăstarea organizației şi a salariaților ei?						
25	se apelează la criterii obiective, precise, după care să vă fie evaluată munca prestată?						
26	sunt rezolvate conflictele interpersonale?						
27	comunicarea urmează o cale ierarhică firească?						
28	vă este solicitată de către piață efectuarea de schimbări în munca prestată?						
29	organizația îşi utilizează corespunzător tehnologia din dotare, pentru elaborarea de produse cât mai bune?						
30	activitățile de muncă sunt executate conform unei proceduri anume, bine puse la punct?						
31	sunt încurajate noile idei despre organizarea muncii?						
32	trebuie să realzați anumite standarde, norme bine precizate?						
33	este implicată organizația în care lucrați în căutarea de noi oportunități favorabile, în afara						

	propriilor ziduri?						
34	recompensarea dvs. este dependentă de performanță, cât de mult munciți?						
35	se conformează conducerea organizației regulilor, dispozițiilor pe care ea însăşi le-a formulat?						
36	permit practicile de conducere libertate în munca pe care o prestați?						
37	există un consens în ceea ce priveşte orientarea muncii, urmărirea obiectivelor sau scopurilor formulate la nivel de organizație?						
38	se foloseşte compania de calitățile şi priceperile muncitorilor pentru a realiza produse mai bune?						
39	caută organizația noi piese pentru produse/servicii noi?						
40	se manifestă o competiție strânsă între salariați pentru a obține rezultate mai bune?						

PARTEA 2

Citiți instrucțiunile înainte de a începe să lucrați.
Vă mulțumim anticipat.

În paginile care urmează sunt prezentate scurte enunțuri care ar putea fi tipice organizației în care lucrați. De fiecare dată, indicați în ce măsură descrirerea se potriveşte organizației marcând cerculețul de sub cuvântul adecvat. Formulați-vă opinia având în vedere organizația ca un întreg şi nu numai serviciul sau atelierul în care lucrați zilnic.

Răspunsurile la acest chestionar sunt strict confidențiale, ele fiind doar la dispoziția cercetătorului.
Indicați în răspunsurile dvs. în ce măsură descrierea caracterizează organizația în care lucrați. Puteți alege între:

Deloc Nu Puțin Oarecum Mare Foarte mare

Exemplu:

	Deloc	Nu	Puțin	Oarecum	Mare	Foarte mare
Obiective clare:	O	O	O	O	O	O

Dacă, de exemplu, considerați că obiectivele clare sunt foarte caracteristice organizației în care lucrați, marcați cerculețul de sub „foarte mare". Dacă alegerea se referă la alt răspuns, marcați cerculețul corespunzător.

		Deloc	Nu	Puțin	Oarecum	Mare	Foarte mare
1	asumarea riscului						
2	înțelegere reciprocă						
3	obiective clare						
4	unitate în conducere						
5	în organizație se urmăreşte respectarea normelor de producție						
6	orientare pe îndeplinirea sarcinilor de muncă						
7	comunicare / contacte profesionale neoficiale						
8	responsabilitate pentru propriile rezultate în muncă						
9	reguli impuse oficial						
10	deschidere față de critici						
11	productivitate superioară						
12	se urmăreşte respectarea regulamentului interior al organizației						
13	recompensarea muncii						
14	are în centrul atenției noile tehnologii						
15	proceduri de muncă stabilite						
16	este acceptat, tolerat eşecul, greşelile						
17	flexibilitate						
18	birocrația, formalismul						
19	grija față de colegi						
20	adeziunea la norme						
21	încredere reciprocă						
22	eficiență						
23	măsurarea peformanțelor profesionale						
24	execuție conform unor anumite proceduri create pe momente, sau existente						
25	ajutor reciproc în rezolvarea problemelor de muncă						
26	armonie interpersonală						
27	rigiditate						
28	climat de muncă agreabil						
29	sprijin reciproc pentru problemele dinafara muncii						
30	combaterea ideilor învechite						
31	claritatea sarcinilor de muncă						

32	investigarea de noi pieţe de desfacere a produselor						
33	te simţi confortabil, ca acasă						
34	spirit de pionierat						
35	atenţie la ce vor spune superiorii, şefii nemijlociţi (reprezentanţii autorităţii)						

DATE GENERALE PERSONALE

În final, vă solicităm câteva informaţii despre dvs. şi organizaţia în care lucraţi. Aceste informaţii ne sunt necesare pentru o analiză mai completă a datelor care să permită efectuarea unor comparaţii între diferite organizaţii. Vă rugăm să fiţi cât mai atent la completarea cu datele necesare. Vă mulţumim foarte mult pentru ajutorul acordat echipei de cercetare.

Răspunsurile la chestionar rămân strict confidenţiale. Acestă înseamnă că numai echipa de cercetare poate intra în posesia răspunsurilor dvs.

Partea 1:

1. Ţara :
2. Numărul de angajaţi din organizaţie:
3. Sectorul/departamentul în care lucraţi:

Partea 2:

Date personale

1. Vârsta dvs:
   - ☐ 15-25
   - ☐ 26-35
   - ☐ 36-45
   - ☐ 46-55
   - ☐ peste 55

2. Sexul
   - ☐ Masculin
   - ☐ Feminin

3. Vechimea în muncă
   - ☐ Sub 1 an
   - ☐ 1 la 2 ani
   - ☐ 2 la 5 ani
   - ☐ 5 la 10 ani

4. Nivelul/poziţia ierarhică
   - ☐ Conducere superioară
   - ☐ Conducere medie, maiştrii, tehnicieni
   - ☐ Operatori (alţii)

Partea 3:

1. Nivelul calificării:
   - ☐ Studii elementare
   - ☐ Studii până la vârsta de 18 ani
   - ☐ Studii de la 1-3 ani peste 18 ani
   - ☐ 4 sau mai mulţi ani de studii academice sau tehnice, cu diplomă

2. Tipul pregătirii profesionale:
   - ☐ Instruire într-o profesie specifică
   - ☐ Instruire pentru a lucra în întreprindere (administraţie, secretariat, contabilitate, ...)
   - ☐ O formaţie tehnică sau tehnologică (mecanică, electronică, informatică, arhitectură, ...)
   - ☐ Sănătate (medicină, asistenţă medicală, ...)
   - ☐ Ştiinţe umane sau sociale (filologie, drept, economie, psihologie, etc.)
   - ☐ Ştiinţe exacte (matematică, chimie, ...)

3. Experienţa în profesie (anii):

4. Departamentul/secţia/serviciul:
   - ☐ Conducere generală a întreprinderii
   - ☐ Echipă de conducere (consiliu, proiect, ...)
   - ☐ Administrare şi organizare
   - ☐ Personal şi învăţământ
   - ☐ Informatică, calculatoare
   - ☐ Servicii de sănătate şi protecţia muncii
   - ☐ Serviciul juridic
   - ☐ Desfacere, marketing
   - ☐ Informaţii şi publicitate
   - ☐ Financiar (buget, contabilitate, investiţii)
   - ☐ Întreţinere, construcţii, restaurare
   - ☐ Producţie
   - ☐ Inginerie, planificarea producţiei
   - ☐ Cercetare şi dezvoltare, studii
   - ☐ Controlul calităţii, asigurarea calităţii
   - ☐ Unitate comercială: vânzări, negocieri, vamă

☐ Aprovizionare, transport

5. Tipul organizației:
   - ☐ Industrie, producție, construcții
   - ☐ Comerț, transport, distribuție
   - ☐ Bănci, instituții financiare
   - ☐ Companii de asigurare
   - ☐ Educație și cercetare, universități
   - ☐ Cercetare, servicii de dezvoltare, consiliere
   - ☐ Instituții sanitare
   - ☐ Servicii specializate (protecția populației, turism)
   - ☐ Administrație publică

Bibliografie

Abernathy, W. J. & Utterbach, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, June/July, 40-47.

Adler, N. J. & Bartholomew, S. (1992). Academic and professional communities of discourse: generating knowledge on transnational human resource management. *Journal of International Business Studies*, 23, 551-570.

Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality and Behavior.* Buckingham: Open University Press.

Albu, M. Pitariu, H. (2000). O analiză a validității relative la construct a scalelor din chestionarul FOCUS-93 referitoare la climatul organizațional. *Studii de psihologie*, 3-4, 53-61.

Aldrich, H. & Sasaki, T. (1995). R and D consortia in the United States and Japan. *Research Policy*, 24, 301-316.

Amabile, T. M. & Gryskiewicz, S. S. (1988). Creative Human Resources in the R&D Laboratory: How Environment and Personality Affect Innovation. În Kuhn, R. L. (Ed). *Handbook for Creative and Innovative Managers.* New York: McGrraw-Hill.

Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 123-167.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Review* 39, 1154-1184.

American Society for Training and Development (1988) *Gaining the Competitive Edge*, Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Anderson, N. R. & King, N. (1993). Innovation in organizations. *Leadership and Organizational Development Journal*, 12, 17-21.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: A behavioral science view*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Argyris, C. (1985). *Strategy, Change and Defensive Routines.* New York: Harper.

Argyris, C. (1996). *On Organizational Learning*, 2nd ed., Oxford: Blackwell.

Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impresion management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.

Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1998). The power of resistance: Sustaining valued identities. În R. M. Kramer & M. A. Neale (Eds.), *Power and influence in organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworht, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.

Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors. *International Journal of Human Resources Management*, 8, 434-456.
Ayoko, B.O., Hartel, C. E. & Callan, V. J. (2002). Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accomodation theory approach. *International Journal of Conflict Management*, 13, 165-169.
Baba, M. L., Gluesing, J., Ratner, H. & Wagner, K. H. (2004). The context of knowing: Natural history of a globally distributed team. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 547-587.
Babbie, E. (1992). The practice of social research (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth. În J. Paul (1996). Between-Method Triangulation in Organizational Diagnosis, *The International Journal of Organizational Analysis*, 4, 135-153.
Badaracco, I. L. (1991). The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances. Boston: Harvard Business School. În T. J. Hage (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
Baker, M. J, & McTavish, R. (1976). *Product Policy and Management*. New York: McMillan.
Bartlett, C. & Ghoshal S. (2000). *Transnational management. Text, cases, and readings in cross-border management*. Boston: McGraw-Hill.
Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah: LEA.
Bauer, M. (1993). *Resistance to Change: a Functional Analysis of Responses to Technical Change in a Swiss Bank*. London: LSE, Department of Sociology, PhD Disertation. Citat în: A. Giangreco & R. Peccei (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resources Management*, 16, 10, 1821-1829.
Becker, S. W. & Whisler, T. L. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *The Journal of Business*, 462-469.
Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
Beer, M. & Spector, B. (2001). Organizational Diagnosis: Its Role in Organizational Learning. *Journal of Counseling & Development*, 71, 642-650.
Beer, M. (1999). Leading, learning and learning to lead. În J. A. Conger, G. M. Spreitzer & E. E. Lawler III (Eds.) *Leader's Change Handbook: An Essential Guide to Setting Directions and Taking Actions*, (1st ed.), San Francisco: Jossey Bass.
Behrman, J. N. & Fischer, W. A. (1980). *Overseas R&D activities of trannational companies*. Cambridge, MA: Oelgeschlager, Gunn & Hain. În D. S., Bolon & L. C. Cheng (1993). The Management of Multinational R&D: A Neglected Topin in International Business and Research. *Journal of International Business Studies*, 24.
Bernstein, W. M. & Burke, W. W. (1989). Modeling organizational meaning systems. În R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, 3 , 117-159, Greenwich, CT: JAI Press.
Berry, L. M. & Houston, J. P. (1993). *Psychology at Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Madison, WI: Brown and Benchmark.
Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Luk, D. M. & Shaffer, M.A. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48, 257-281.
Bouwen, R. & Fry, R. (1991). Organizational innovation and learning. Four patterns of dialogue between the dominant logic and the new logic. *International Studies in Management and Organization*, 21, 37-51.
Bouwen, R. Steyaert, C. & De Visch, J. (1992). Organizational innovation. În D. M. Hosking & N. R. Anderson (Eds.) *Organizational Change and Innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe*. London: Routlege.
Braverman, M. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press.
Briknerhoff, D. W. & Goldsmith, A. A. (Eds.). (1990). *Institutional Sustainability in Agriculture and Rural Development: a Global Perspective*. New York: Praeger Publishers. În Olsen, K. H. (2006). Why planned interventions for capacity development in the environment often fail. A critical review of mainstream approaches. *International Studies of Management & Organization*, 36, 104-124.
Bromiley, P. (1991). Testing a causal model of corporate risk-taking and performance. *Academy of Management Journal*, 34, 37-59.
Brower, R. S. & Abolafia, M. Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group and Organzation Management*, 20, 140-166.
Brown, A. D. (1998). *Organizational culture*. London: Financial Times Management.
Brown, C. & Reich, M. (1997). Micro-macro linkages in high-performance employment systems. *Organisational Studies*, 18, 765-781.
Brown, L. A. (1981). *Innovation Diffusion: A New Perspective*, London: Methuen.
Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance. *Journal of Management*, 18, 523-545.
Burke, W. W. (1981). Organization Development, În S. R. Michael, F. Luthans, G. S. Odiorne, W. W. Burke & S. Hayden (Eds.) *Techniques of Organizational Change*. New York: McGraw-Hill Book Company.
Burke, W. W. (1994). Diagnostic Models for Organization Development, În A. Howard and Associates (Ed.) *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*. New York/London: The Guildford Press.
Burke, W. W. (1994). *Organization development: A process of learning and changing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
Calantone, R. J. & Lozada, H. R. (1996). Scanning Behavior and the Process of Organizational Innovation. *Journal of Managerial Issues*. 8, 310-325.
Caligiuri, P. M., Hyland, M. M., Joshi, A. & Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 598-614.
Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on The Competing Values Framework*. New York: Addison-Wesley.
Carrero, V., Peiro, J. & Salanova, M. (2000). Studying radical organizational innovation throughgrounded theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 489-514.
Casson, M. (2000). *The Economics of International Business*. Aldershot: Edward Elgar.

Castrogiovanni, G. (1991). Environmental Munificence: A Theoretical Assessment. *Academy of Management Review*, 16, 542-565.
Cavusgill, T. S. & Knight, G. A. (2004). Innovation, Organizational Capabilities and the Born-Global Firm. *Journal of Internationa Business Studies*, 35, 124-141.
Child, J. (1984). Organizations: A Guide to Problems and Practice, (1st ed.). London: Harper & Row.
Chirică, S. (1996). *Psihologie organizaţională. Modele de diagnoză şi intervenţie.* Cluj-Napoca: Casa de editură şi consultanţă „Studiul organizării".
Chirică, S. (2003). *Inteligenţa organizaţiilor.* Cluj Napoca: Presa Universitară Clujeană.
Chişu, V. A. (2002). *Manualul specialistului în resurse umane*, Bucureşti: Editura Irecson.
Chockalingam, Viswesvaran, C., Sinangil, H. K., Kepir, H., Ones D.S., Anderson, N. (2001). Where we have been, where we are, (and where we could be). În: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds). *Handbook of industrial, work and organizational psychology.* London: Sage Publications.
Coch, L. & French, J. R. P. Jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 2, 512-532.
Collins, P. (1997). Loosening the Gordian knot: innovation, occupational inertia and change. Revision of a paper in Best Paper Process. *Academy of Management*, 1992.
Collins, J. C. & Porras, J. I. (2002). Building a visionary company. În: J. Henry & D. Mayle (Eds.). *Managing Innovation and Change*, 2nd ed., London: The Open University Press în asociere cu Sage Publications.
Cooper, R. G. & More, R. A. (1979). Modular risk management: An applied example. *R&D Management*, 9, 93-99.
Cramton, C. D. & Hinds, P. L. (2005). Subgroup dynamics in internationally distributed teams: Ethnocentrism or cross-national learning? *Research in Organisational Behavior*, 26, 231-263.
Cumming, T. G. & Huse, E. F. (1989). *Organizational Development and Change*, (4th ed.). New York: West.
Cummings, L. L. & O'Connell, M. J. (1978). Organizational innovation: A model and needed research. *Journal of Business Research*, 6, 33-50.
Cummings, T. G. & Worley, C. G. (1993). *Organizational Development and Change*, (5th ed.). Minneapolis/St.Paul: West.
Cummings, T. G. & Worley, C. G. (1997), *Organization Development and Change*, (6th ed.). South- Western College, Cincinnati, OH.
Curşeu, P. L. (Ed.) (2006a). *Group composition and effectiveness.* Cluj-Napoca: ASCR.
Curşeu, P. L. (2006b). Managing diversity in organizations: Is there a link between diversity theories and organizational practices? *Psihologia Resurselor Umane*, 4, 2, 59-69.
D'Aveni, R. (1989). The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. *Academy of Management Journal*, 32, 577-605.
Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21, 193-210.
Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (2001). The Dynamics of Adoption of Product and Process Innovation in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45-65.
Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness and the adoption process. *Communication Research*, 15, 545-567.
Damanpour, F. (1990). Innovation effectiveness, adoption and organizational performance, În M.A. West & J. L. Farr (Eds.) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies.* Chichester: Wiley.
Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
Davis, S. (1984). *Managing corporate culture.* Cambridge, MA: Ballinger.
De Cock, G. (1991), Strategic Human Resources Management: Matching Values, Strategy and Organisational Climate, an Organisation Oriented Approach. *Journal of the National University of Singapore Society*, 9, 39-49.
De Witte, K & Van Muijen, J. J. (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 497-502.
Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagne, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality Social Psychology Bulletin*, 27, 930-942.
Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis.* Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
Dent, E. B. & Goldberg, G. (1999). Challenging Resistance to Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25-41.
Denzin, N. K. (1989). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
Dewar, R. & Hage, J. (1978). Size, technology, complexity and structural difeentiation: toward a theoretical synthesis. *Administrative Science Quarterly*, 20, 453-460.
Diener, E, Oishi, S., Lucas, R. E. (2003). Personality, culture and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.
DuBrin, A. J. (1974). *Fundamentals of Organizational Behavior: An Applied Perspective.* New York: Pergamon Press.
Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate setting. *Human Relations*, 49, 541-522.
Dunphy, D. C. & Stace, D. A. (1988). Transformational and coercive for planned organizational change: Beyond the OD model. *Organizational Studies*, 9, 317-334.
Dutton, J. E., Ashford, S. J., Wierba, E. E., O'Neill, R. & Hayes, E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for issue selling to top managers. *Strategic Management Journal*, 15, 407-425.
Earley, P. C. & Gibson,C. B. (2002). *Multinational teams: A New Perspective.* Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43, 26-49.
Eiser, J. R. (1986). *Social psychology.* New York: Cambrige University Press.
Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogenity. *Leadership Quarterly*, 8, 393-412.

Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). The Human Side of Strategic Change: Introducing a Multifaceted Approach. *International Studies of Management & Organizations*, 26, 3-15.

English, H. B. & English, A. C. (1958). *A comprehensive dictionary of psychological and psychoanalitical terms*. New York: David McKay Company Inc.

Erez, M. & Earley, P. C. (1993). *Culture, Self-Identiy and Work*. New York: Oxford University Press.

Ernecq, J. M. (1991). Planned and unplanned organizational change: Consequences and implications. În D. M. Hosking & N. R. Anderson (Eds.) *Organizational Change and Innovation: Psychological Perspectives and Practices in Europe*. London: Routledge.

Eylon, D. & Au, K. Y. (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences among the power distance dimension. *International Journal of Intercultural Relations*, 23, 373-380.

Feldman, M. (1991). The meanings of ambiguity: Learning from stories and metaphors. În P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Eds.) *Reframing organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston: Row Peterson.

Fischer, C. D., Schoenfeldt, L. F. & Shaw, J. B. (1996). *Human resources management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Frost, P. J. & Egri, C. P. (1990). Influence of political action on innovation: Part I., *Leadership and Organization Development Journal*, 11, 17-25.

Gassman, O. & von Zedtwitz, M. (1999). New Concepts and Trends in International R&D Organization, *Research Policy*, 28, 231-250.

Gelfan, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (in press). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*.

Gerybadze, A. & Reger, G. (1999). Globalization of R&D: Recent changes in the management of innovation in transnational corporations. *Research Policy*, 28, 251-271.

Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (1988). Creation, adaptation and diffusion of innovation by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19, 96-110.

Giangreco, A. & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *International Journal of Human Resources Management*, 16, 10, 1821-1829.

Glazer, S. & Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of the three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 467-487.

Goldstein, A. P., Sorcher, M. (1974). *Changing supervisor behavior*. New York: Pergamon.

Graham, J. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.

Granstrand, O. & Fernlund, I. (1978). Co-ordination of multinational R and D: A Sweedish case study. *R&D Management*, 9, 1-7.

Green, A., Leney, T. & Wolf, A. (1997). Convergences and divergences in European education training systems. *Research Report for the EC Directorate General* XXII.

Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 37-46.

Greve, R. H. (1998). Performance, Aspirations and Risky Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 43, 58-86.

Griffin, M., Rafferty, E. A. & Mason, M. C. (2004). Who starded this? Investigating different sources of organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 18, 555-570.

Hage, T. J. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.

Hage, J., Collins, P., Hull, F. & Teachman, J. (1993). The impact of knowledge on the survival of American manufacturing plants. *Sociological Forcast*, 72, 223-246.

Halak, J. (1998). Education and globalisation. Conference note, *IIEP Newsletter*, April-June, Paris.

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.

Hambrick, D.C., Korn, L. B., Frederikson, J. W. & Ferry, R. M. (1989). *21st Century Report: Reinventing the CEO*. New York: Korn/Ferry and Columbia University's Graduate School of Business.

Handy, C. (1985). *Understanding Organizations*, Harmondsworth: Penguin.

Harisson, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey., A. (2002). Time, teams and task performance: Changing effects of surface and deep level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.

Harrison, M. I. & Shirom, A. (1999). *Organizational Diagnosis and Assessment. Bridging theory and practice*. London: Sage Publications

Harrison, M. I. (1994). *Diagnosing organizations: Methods, models and processess*, (2nd ed.). Thousands Oaks, CA: Sage.

Hechanova, R., Beer, T. A. & Christiansen, N. D. (2003). Antecedents and cosequences of employees' adjustment to overseas assignment: A Meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 213-236.

Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

Hofstede G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 16, 4-21.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly-Hills: Sage.

Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, Summer, 42-63.

Hofstede, G. (1996). *Managementul structurilor multiculturale: Software-ul gândirii*. Bucureşti: Editura Economică.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*, (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. (2002). The pitfalls of cross-national survey research: A reply to the article by Spector et al. on the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994. *Applied Psychology an International Review*, 51, 170-178.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A quantitative/qualitative study across twenty cases. *Administrative Science Quaterly*, 35, 286-316.

Hornstein, H. A. & Tichy, N. M. (1973). *Organization diagnosis and improvement strategies*. New York: Behavioral Sciences Associates.

Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 6, 801-830. În P. L. Curşeu (2006). Managing diversity in organizations: Is there

a link between diversity theories and organizational practices? *Psihologia Resurselor Umane*, 4, 2, 59-69.

Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6, 2, 31-55. În P. L. Curşeu (2006). Managing diversity in organizations: Is there a link between diversity theories and organizational practices? *Psihologia Resurselor Umane*, 4, 2, 59-69.

Hosking, D. M. & Anderson, N. (1992). Organizing change and innovation: challenges for European work and organizational psychology. În D. M. Hosking & N. Anderson (Eds.) *Organizational change and innovation: Psychological perspectives and practices in Europe*, London: Routledge.

Howell, J. M. & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.

Huang, T., Chi, S. & Lawler, J. S. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resources Management*, 16, 1656-1670.

Huang, X. & Van de Vliert, E. (2004). Job level and national cultures as joint roots of job satisfaction. *Applied Psychology International Reiew*, 53, 329-348.

Hui, C. H. & Yee, C. (1999). The Impact of Psychological Collectivism and Workgroup Atmosphere on Chinese Employees Job Satisfaction. *Applied Psychology International Review*, 48, 175-185.

Huse, E. (1980). *Organizational Development and Change*, Minneapolis/St.Paul: West.

Jackson, T. (2002). *International HRM: A cross-cultural approach*. London: SAGE Publications.

Janis, I. L. (1982). *Groupthink*, (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.

Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiasco*. Boston: Houghton Mifflin.

Janssens, M. & Brett, J. M. (1997). Meaningful participation in transnational teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 153-168.

Jermier, J. M., Knights, D, & Nord, W. R. (1994). *Resistance and power in organizations*, London: Routledge.

Johns, A. E. (1973) *The Sociology of Organizational Change*. Oxford: Pergamon Press.

Johns, G. (1996). *Comportament organizaţional*. Editura Economică.

Judd, C. M., Smith, E. R. & Kidder, L. H. (1991). *Research methods in social relations* (6th ed.). Forthworth, TX: Holt, Rinehart and Winston.

Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. New York: Simon & Schuster.

Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, (2nd ed.). New York: Wiley.

Kelly, D. & Amburgey, T. L. (1991). Organizational intertia and momentum: a dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34, 591-612.

Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of behavioral research*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.

Kimberly, J. R. (1981). *Managerial innovation*. În P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.) *Handbook of Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.

Kimberly, J. R. & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption and technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24, 689-713.

King, N. & Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change. A critical guide for organizations*. London: Thompson.

King, N. & Anderson, N. R. (1990). Innovation in working groups, În M. A. West & J. L. Farr (Eds.) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley.

King, N. & West, M. A. (1987). Experiences of innovation at work. *Journal of Managerial Psychology*, 2, 6-10.

King, N. (1992). Modelling the innovation process: An empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 89-100.

King, N., Anderson, N. R. & West, M. A. (1991). Organizational innovation in the UK: A case study of perception processes. *Work and Stress*, 5, 331-339.

Kirkman, B. L. & Saphiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22, 730-757.

Kirkman, B. L. & Saphiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Review*, 44, 557-569.

Kitson, M. & Michie, J. (1998). Markets, Competition and Innovation, ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper No. 84.

Klein, D. (1969). Some Notes on the Dynamics of Resistance to Change: the Defender Role. În Bennis, W. G. and Benne, K. D. (Eds.) *The Planning Change*. New York: Ringhart & Winston Inc.

Klein, K. J. & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055-1080.

Knight, A. G. & Cavusgill, T. S. (2004). Innovation, Organizational capabilities and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 34, 124-141.

Koberg, C. S. (1987). Resource scarcity, environmental uncertainty and adaptive organizational behavior. *Academy of Management Journal*, 30, 798-808.

Kogut, B. & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theoryof the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 625-645.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Chooing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, March-April, 106-114.

Kurman, J. (2001). Self-regulation strategies in achievement settings: Culture and gender differences. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34, 491-503.

Kyle, N. (1993). Staying with the flow of change. *Journal for Quality and Participation*, 16, 34-42.

Landy, F. J. (1987). *Psychology. The science of people*. Prentice-Hall, Inc.

Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conception of management. *International Studies of Management and Organization*, 13, 75-90.

Lawler, E. E. III, Nadler, D. A., & Cammann, C. (1980). *Organizational assessment: Perspectives on the measurement pf organizational behavior and the quality of work life*. New York: Wiley.

Lawrence, P. R. (1969). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, January-February, 115-122.
Lawrence, P. R. şi Lorsch, J. R. (1967). *Organization and Environment*, Cambridge MA: Harvard University Press.
Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry. În J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations*, New York: Rand McNally.
Levinson, H. (1992). Fads, fantasies and psychological management. *Consulting Psychological Journal*, 44, 1-12.
Levinson, H. (1994). The Practitioner as Diagnostic Instrument. În A. Howard and Associates (Ed.). *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*. New York/London: The Guildford Press.
Levinthal, D. (1997). Three facets of organizational learning: Wisdom, inertia and discovery, În R. Garud, P. R. Naygar & Z. B. Saphira (Eds.), *Technical Innovation: Oversights and Foresights*. Cambridge: Cambridge University Press.
Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
Lewis, L. K. & Seibold, D. R. (1993). Innovation modification during intraorganizational adoption. *Academy of Management Review*, 18, 322-354.
Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1986). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
Loftus, E. F. (1979). *Eyewitness Testimony*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
Louis, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. În: P. Frost, L. Moore, M. R. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Eds.). *Reframing organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
Louis, M.R. (1980). Surise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly* , 25, 226-251.
Luecke, R., Katz, D. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
Mann, F. (1964). Studying and creating change, În W. G. Bennis (Ed.) *The Planning of Change*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
Manz, C. C., Bastien, D. T., Hostager, T. J. & Saphiro, G. L. (1989). Leadership and innovation: A longitudinal process view, În A. Van de Ven et al. (Eds.) *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Harper & Row.
Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
McDougall, P. P. & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43, 902-906.
McLelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. I. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
Merron, K. (1993). Let's burry the term „resistance". *Organizational Development Journal*, 11, 77-86.
Meston, C. M. & King, N. (1996). Making sense of „resistence": Responses to organizational change in a private nursing home for the eldery. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 91-102.
Meyerson, D. (1991). "Normal" ambiguity? A glimpse of an occupational culture. În P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg & J. Martin (Eds.). *Reframing organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
Michael, S. R. (1981). Organizational Change and the Contingency Approach to Management. În S. R. Michael, F. Luthans, G. S. Odiorne, W. W. Burke & S. Hayden, *Techniques of Organizational Change*. New York: McGraw-Hill Book Company.
Michael, S. R. (1981). Techniques of Organizational Change: A Summary. În S. R. Michael, F. Luthans, G. S. Odiorne, W. W. Burke & S. Hayden, *Techniques of Organizational Change*. New York: McGraw-Hill Book Company.
Michela, J. L., Boni, S. M., Schechter, C. B., Manderlink, G., Bernstein, W. M., O'Malley, M., & Burke, W. W. (1988). *A hierarchically nested model for estimation of influences on organizational climate: Rationale, methords and demonstration*. Working paper, Teachers College, Columbia University, New York City.
Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
Miller, D. & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-933.
Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a syntheis. *Strategic Management Journal*, 7, 233-249.
Mills, A. (1988). Organization, gender, and culture. *Organization Studies*, 4, 339-356.
Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
Modigliani, A., & Rochat, F. (1995). The role of interaction sequences and the timing of resistance in shaping obedience and defiance to authority. *Journal of Social Issues*, 51, 107-123.
Mohr, L. B. (1969). Determinants of innovation in organizations. *American Political Science Review*, 63, 111-126.
Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P. & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44, 1251-1262.
Morgan, G. (1986). *Images of Organization*, Beverly Hills, CA: Sage.
Morris, K. & Raben, C. (1995). The fundamentals of change management. În D. Nadler, R. Shaw, A. Walton & Associates (Eds.), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Muijen, J. J. van (1998). *Organizational culture*. În P. J. D., Drenth, H., Thierry, Ch. J Wolff. de (Eds). *Handbook of work and organizational psychology*. Psychology Press.
Muijen, J. J. van, Koopman, P., Witte, K. de, Cock, G. de, Susnaj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J, Neves, J. G. das, Pitariu, H., Konrad, Ed., Peiro, J., Gonzalez-Roma, V. & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568.
Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1995). The challenge of discontinuous change. În D. A. Nadler, R. R. Shaw, A. E. Walton & Associates (Eds.), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformantion*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
Nicholson, N. (1990). Organizational innovation in context: culture, interpretation and application, În M. A.West & J. L. Farr (Eds.) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley.
Nicholson, N. (1998). *The Blackwell enciclopedic dictionary of organizational behavior*. Blackwell.
Nielsen, P. & Lundvall, B. (2002). Knowledge creation, learning organizations and industrial relations, Draft version, Allborg University.

Niles, S. (1998). Achievement goals and means: A cultural comparison. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 656-667.
Nyambergera, S. M., Daniels, K. & Sparrow, P. (2001). Why fit doesn't always matter: The impact of HRM and cultural fit on the job involvment of Kenyan employees. *Applied Psychology International Review*, 50, 109-140.
Nystrom, H. (1990). Organizational innovation, în M. A.West & J. L. Farr (Eds.) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Chichester: Wiley.
Oerlemans, L., Meeus, M., Boekema, W. (1998). Do network matter for innovation? The usefulness of the economic network aproach in analyzing innovation. *Tijdschr Economical Sociological Geography*, 89, 298-309.
Olsen, K. H. (2006). Why planned interventions for capacity development in the environment often fail. A critical review of mainstream approaches. *International Studies of Management & Organization*, 36, 104-124.
Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680–693.
O'Reilly III, C. A., Chatman J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. *Journal of Intercultural Relations*, 28, 37-59.
Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
Paul, J. (1996). Between-Method Triangulation in Organizational Diagnosis. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4, 135-153.
Pelz, D. C. (1983). Quantitative case histories of urban innovations: Are there innovation stages? *IEEE Transactions on Engineering Management*, 30, 60-67.
Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row.
Pettigrew, A. M. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
Pitariu, H., Albu, M. (1999). *Influența climatului organizațional asupra satisfacției profesionale și percepției stilului de conducere*, Comunicare prezentată la Conferința de Psihologia Muncii și Organizațională, 28-30 aprilie 1999, Constanța.
Pitariu, H. D. (1998). Stress measurement in Romania. Presented at *24th International of Applied Psychology*. San Francisco, August 9-14.
Porras, J. I. & Robertson, P. J. (1992). Organization development: Theory, practice and research, în M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial and organizational Psychology*, 2nd ed., Vol. III, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991). Organizational development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78.
Quinn, R. F. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
Ramirez, I. L. & Bartunek, J. M. (1989) . The multiple realities and experiences of internal organisation development consultantion in health care. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 31, 20-35.
Ravichandran, T. (2000). Redefining Organizational Innovation: Towards Theoretical Advancements. *The Journal of High Technology Management Research*, 10, 243-274.
Revans, R. W. (1983). Action Learning: Its Terms and Character, *Management Decisions*, 21, 77-88.
Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., Lawler, J. J. (2000). Empowerment and Continuous Improvement in the United States, Mexico, Poland and India: Predicting Fit on the Basis of the Dimensions of Power Distance and Individualism. *Journal of Applied Psychology*, 86, 643-658.
Robertson, A. (1974). Innovation Management. *Management Decision Monograph*, 12. Citat în: T. M. Amabile (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in organizational behavior*, 10, 123-167.
Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*, (3rd ed.). New York: Free Press.
Roth, K. & O'Donnell, S. (1996). Foreign subsidiary compensation strategy: An agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 39, 678-703.
Rothwell, R. (2002). Towards the fifth-generation innovation process. În: J. Henry & D. Mayle (Eds.). *Managing Innovation and Change*, (2nd ed.). London: The Open University în asociație cu Sage Publications.
Rotter, J. (1966). Generalised expectations for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs*, 80, 1, 1-28.
Rousseau, D. (1996). Two Ways to Change (and Keep) the Psychological Contract. *Academy of Management Executive*, 10, 50-61.
Rowden, W. R. (2001). The Learning Organization and Strategic Change. SAM *Advanced Management Journal*, 66, 3, 11-23.
Rubenstein, A. H. & Ettlie, J. E. (1979). Innovation among suppliers to automobile manufacturers: An exploratory study of barriers and facilitators. *R&D Management*, 9, 65-76.
Ruigrok, W., Achtenhagen, L., Ruegg-Sturm, J. & Wagner, M. (2000). Hilti AG: Shared leadership and the rise of the communicating organization, în A. Pettigrew & E. Fenton (Eds.) *The Innovating Organization*. London: Sage.
Sackmann, S. A. (1990). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quaterly*, 37, 140-161.
Sadler-Smith, E., El-Kot, G., Leat, M. (2003). Differentiating work autonomy facets in a non-Western context. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 709-731.
Sagie, A., Elizur, D., Yamauchi, H. (1996). The structure and strength of achievement motivation: A cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 7, 431-444.
Salk, J. E. & Brannen, M. Y. (2000). National culture, networks and individual influence in a multinational management team. *Academy of Management Journal*, 43, 131-202.
Saren, M. A. (1984). A classification and review of models of intra-firm innovation processes. *R&D Management*, 14, 11-24.
Sathe, V. (1985). Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. Homewood, Il: Irwin.

Schall, M. (1983). A communication rules approach to organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 28, 557-581.
Schein, E. H. (1987). *Process Consultation*, Volumele I şi II, Reading MA: Addison-Wesley.
Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-15.
Schneier, E. C. (1993). Making Organizationa Change Happen: The Keys to Successful Delayering. *Human Resources Planning*, 16, 1, 1-18.
Schon, D. A. (1967). *Technology and change*. New York: Pergamon.
Schroeder, R. G., van de Ven, A., Scudder, G. D., & Polley, D. (1989). The development of innovation ideas. În A. Van de Ven et al (Eds.) *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. New York: Harper & Row.
Schroeder, R., Van de Ven, A., Scudder, G & Polley, D. (1986). Managing Innovation and Change Processes: Findings from the Minnesota Innovation Research Program. *Agribusiness*, 2, 501-523.
Scott, S. G, şi Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
Selmer, J. (2002). Coping strategies applied by Western vs. Overseas Chinese business expatriates in China. *International Journal of Human Resources Management*, 13, 19-34.
Sergiovani, T., & Corbally, J. (Eds.) (1984). *Leadership and organizational culture*. Urbana: University of Illinois Press.
Shapiro, D. L., Furst, S., Spreitzer, G., Von Glinow, M. (2002). Transnational teams in the electronic age: Are team identity and high performance at risk? *Journal of Organisational Behavior*, 23, 455-467.
Shapiro, D. L., Von Glinow, M., Cheng, J. L. C. (2005). *Managing Multinational Teams: Global Perspectives*. Oxford: Elsevier.
Shepard, H. A. (1967). Innovation-resisting and innovation-producing organizations, *Journal of Business*, 40, 470-474.
Shirom, A. & Harrison, M. I. (1995). Diagnostic Models for Organizations: Toward an Integrative Perspective. În C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.) *Trends in Organizational Behavior*. Chichester: Wiley.
Siehl, C. & Martin, J. (1990). Organizational culture. A key to financial performance? În E. Schneider (Ed.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Josey-Bass.
Sinangil, H. K. & Avallone, F. (2001). Organizational development and change, În H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Vol. I şi II. London/New York: Sage.
Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
Smith, P. B. (1992). Organizational behaviour and national culture. *British Journal of Management*, 3, 39-50.
Spector, E. P., Cooper, C. L., Sparks, L. (2001). An international study of the psychometric properties of the Hofstede Values Survey Module 1994: A comparison of individual and country/province level results. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 269-281.
Spreitzer, G. M. & Quinn, R. E. (1996). Empowering Middle Managers to be Transformational Leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 237-261.
Stahl, G. K. & Caligiuri, P. M. (2005). The effectiveness of expatriate coping strategies: The moderating role of cultural distance, position level and the time on international assignment. *Journal of Applied Psychology*, 90, 603-615.
Steyaert, C., Bouwen, R. & van Looy, B. (1996). Conversational construction of new meaning configurations in organizational innovation: A generative approach. *European Journal of Work and organizational Psychology*, 5, 67-89.
Sue-Chan, C. & Ong, M. (2002). Goal assignement and performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and sef-efficacy and the moderating role of power distance. *Organizational Behavior: Human Decision Processes*, 89, 1140-1161.
Sullivan, A. (1998). Research outlays: the real bottom line: expenditures color a company's outlook. *International Herald Tribune*, July 4-5th, 15-17.
Symon, G. (2000). Everyday rethoric: Argument and persuasion in everyday life. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 477-488.
Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (Eds.) (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
Takeuchi, R., Seokhwa, Y., Russell, J. E. A. (2002). Antecedents and consequences of the perceived adjustment of Japanese expatriates in the USA. *International Journal of Human Resources Management*, 13, 1224-1244.
Tannembaum, S. I., Beard, R. L. & Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments, În K. Kelley (Ed.) *Issues, Theory and Research in Industrial/Organizational Psychology*. Londra: North-Holland.
Thayeb, M. (1994). Organizations and national culture: methodology considered. *Organization studies*. 15, 429-446.
The Global Economy, *The Economist* (October 1, 1994), 3-4, 14.
Thomas, D. C. (1999). Cultural diversity and work group effectiveness: An experimental study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 242-263.
Thomas, D. C., Au, K., Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 451-471.
Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9, 653-669.
Trompenaas, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Nicholas Brealey.
Turban, D. B., Lau, C. M., Ngo, H. Y., Chow, I. H. S. & Si, S. X. (2001). Organizational attractiveness of firms in the People's Republic of China: A person-organization fit perspective. *Journal of Applied Psychology*, 86, 194-206.
Tushman, M. & Andersen, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.
Tushman, M. L. (1977). Special boundary roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 22, 587-605.
Twiss, B. C. (1980). *Managing technological innovation*, (2nd ed.). London: Longman.

Unsworth, K. L. (2001). Unpacking innovation, unpublished Ph.D. thesis, Institute of Work Psychology, University of Sheffield. Citat în N. King & N. Anderson (2002). *Managing Innovation and Change. A critical guide for organizations.* London: Thompson.

Utterback, J. M. & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3, 639-656.

Utterback, J. M., Fernando F. S. (1993). Innovation, Competition, and Industry Structure. *Research Policy* 22, 1–21.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.

Van de Ven, A., Angle, H. L. & Pole, M. S. (1989). *Research on the Mnagement of Innovation: The Minnesota Studies.* New York: Harper & Row.

Van de Ven, A., Polley, D. E., Garud, R. & Venkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey.* New York: Oxford University Press.

Van Der Zee, K., Atsma, N. & Brodbeck, F. (2004). The influence of social identity and personality on outcomes of cultural diversity in teams. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 283-303.

Van Fleet, D. D. şi Griffin, R. W. (1989). Quality circles: A review and suggested future directions, În C. L. Cooper şi I. T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 4, Chichester: Wiley.

Vecernick, J. (2003). Skating on this ice: a comparison of work values and job satisfaction in CEE and Eu countries. *International Journal of Comparative Sociology*, 44, 444-471.

Very, P., Lubatnik, M. & Calori, R. (1996). A Cross-National Assessment of Acculturative Stress in Recent European Mergers. *International Studies of Management and Organization*, 26, 59-86.

Von Glinow, M., Shapiro, D. L., Brett, J. M. (2004). Can we talk and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *Academy of Management Review*, 29, 578-592.

Wang, X. & Kanungo, R. N. (2004). Nationality, social network and psychological well-being: expatriates in China. *International Journal of Human Resources Management.* 15, 775-793.

Wasti, S. A. (2003). The influence of cultural values on antecedents of organizational commitment: An individual-level analysis. *Applied Psychology International Review*, 52, 533-554.

Weick, K & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Weick, K. E. & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. În S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, London: Sage.

Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group and Organizationl Studies*, 1, 430-447.

Weisbord, M. R. (1978). *Organizational Diagnosis: A workbook of theory and practice.* Reading, MA: Addison-Wesley.

West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. În M. A. Wesr & J. L. Farr (Eds.) *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies.* Chichester: Wiley.

Wilkins, A. & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

Wilson, D. C. (1992). *A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change.* London: Routledge.

Wilson, J. W. (1966). Innovations in organization: Notes toward a theory. În J. D. Thompson (Ed.) *Approaches of Organizational Design.* Pittsburgh: Pittsburgh University Press.

Winter, D. G. (1973). *The Power Motive.* New York: Free Press.

Witte, E. (1972). Field research on complex decision-making processes – the phase theorem. *International Studies of Management and Organization*, 2, 156-182.

Wolman, B. B. (1973). *Dictionary of behavioral sciences.* Van Nostrand Reinhold Company.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership research. *Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

Zahara, S., Ireland, R & Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*, 43, 925-950.

Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change.* New York: Wiley.

Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations.* New York: Wiley.

Zammuto, R. & O'Connor, E. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies benefits: the role of organizational design and culture. *Academy of Management Review*, 17, 701-728.

Zander, I. & Solvell, O. (2000). Cross-Border Innovation in the Multnational Corporation. *International Studies of Management & Organization*, 30, 2, 44-67.

Zander, I. (1996). The Evolution of International Innovation Networks: ASEA/ABB in the Period 1890-1990. Paper presented at the twenty-second annual EIBA conference, Stockholm School of Economics.

Zander, I. (1999). Whereto the Multinational? The Evolution of Technological Capabilities in the Multinational Network. *International Business Review*, 8, 261-291.